

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení motivačního systému podniku

Evaluation of a Motivational System in the Enterprise

Student: Bc. Andrea Lőrinczová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Lőrinczová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Specializace: 02 Ekonomika podniku

Téma: **Hodnocení motivačního systému podniku**  
**Evaluation of a Motivational System in the Enterprise**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska motivace pracovníků
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza motivačního systému ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

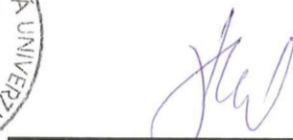
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhová  
děkanka fakulty

**Prehlásenie**

Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 25. 4. 2014

.....

Bc. Andrea Lőrinczová

## **Pod'akovanie**

Chcela by som pod'akovať pánovi Ing. Petrovi Nemčíkovi, vedúcemu mojej diplomovej práce, za odborné vedenie, rady a konzultácie, ktoré mi poskytol počas spracovania diplomovej práce.

# Obsah

<b>1 Úvod</b>	<b>5</b>
<b>2 Teoretické východiská motivácie pracovníkov</b>	<b>6</b>
2.1. Riadenie ľudských zdrojov	6
2.1.1. Ciele riadenia ľudských zdrojov	6
2.1.2. Oblasti riadenia ľudských zdrojov	6
2.2. Motivácia	10
2.2.1. Základné pojmy	10
2.2.2. Vybrané prístupy k vymedzeniu motivácie	11
2.2.3. Vznik a princípy motivácie	12
2.2.4. Formy motivácie	12
2.2.5. Zdroje motivácie	13
2.2.6. Proces motivácie	14
2.3. Motivačné teórie	14
2.3.1. Maslowova teória potrieb	14
2.3.2. Herzbergova teória dvoch dimenzií motivácie k práci	15
2.3.3. McGregorova motivačná teória XY	16
2.3.4. Teória „cukru a biča“	16
2.6. Vplyv motivácie na výkon	17
2.7. Stimulácia	18
2.8. Stimulačné prostriedky	18
2.9. Hodnotenie práce	19
2.10. Odmeňovanie	23
2.8.1. Riadenie odmeňovania	23
2.8.2. Ciele riadenia odmeňovania	24
2.8.3. Faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania	24
2.8.4. Mzdová politika	27
2.8.5. Systémy odmeňovania	28
<b>3 Charakteristika organizácie</b>	<b>39</b>
3.1. Popis organizácie	39
3.2. História organizácie	39
3.3. Predmet podnikania	41
3.4. Filozofia	42

3.5. Hodnoty .....	42
3.6. Poslanie .....	42
3.7. Vízia .....	43
3.8. Ciele spoločnosti .....	43
3.9. Organizačná štruktúra .....	43
<b>4 Analýza motivačného systému vo vybranej organizácii.....</b>	<b>45</b>
4.1. Mzdová politika .....	45
4.2. Mzdové formy .....	46
4.2.1. Výkonnostné zložky mzdy .....	47
4.2.2. Dodatočné formy odmeňovania .....	47
4.3. Zamestnanecké výhody .....	51
4.4. Dotazníkové šetrenie .....	55
4.4.1. Zostavenie dotazníka.....	55
4.4.2. Vysvetlenie dotazníka .....	56
4.5. Vyhodnotenie dotazníka.....	57
4.6. SWOT analýza.....	80
4.7. Závery SWOT analýzy.....	84
<b>5 Návrhy a odporúčania .....</b>	<b>87</b>
<b>6 Záver.....</b>	<b>94</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>96</b>
<b>Zoznam skratiek.....</b>	<b>99</b>
<b>Vyhlásenie o využití výsledkov diplomovej práce</b>	
<b>Zoznam tabuliek</b>	
<b>Zoznam príloh</b>	

# 1 Úvod

Pre túto diplomovú prácu je zvolená téma Hodnotenie motivačného systému podniku, pretože aplikácia motivačného systému je dôležitým predpokladom úspechu každej jednej spoločnosti.

Motivačný systém vzbudzuje záujem na strane zamestnávateľov, ale nemenej i na strane zamestnancov. Podstatná je celková spokojnosť na oboch stranách. Zamestnávateľ má potrebu pracovnej sily, ktorú ocení určitými zdrojmi. Zamestnanec ponúka svoj potenciál a túži a chce byť spravodlivo motivovaný. Táto téma je zaujímavá svojou stálou aktuálnosťou. Dnešná doba je plná rýchleho tempa zmien, známa veľkým konkurenčným prostredím. Z tohto dôvodu je potrebné mať nastavený správny motivačný systém. Tento proces sa týka stratégie a politiky, ktoré zabezpečia ciele riadenia odmeňovania a motivovania. Významným prvkom tejto stratégie je originalita. Úspech spoločnosti sa odzrkadlí prostredníctvom mierky záujmu zamestnávateľov o túto oblasť.

Cieľom diplomovej práce je analyzovať motivačný systém vybranej spoločnosti na trhu, zhodnotiť ho a navrhnúť možné odporúčania pre zmeny vedúce k zlepšeniu tohto motivačného systému.

Diplomová práca je rozdelená do niekoľkých kapitol. Teoreticko-metodická časť predkladá všeobecné poznatky z danej problematiky motivácie a odmeňovania. Základnými literárnymi prameňmi, v ktorých sa vychádza z publikácií zahraničných, sa touto problematikou dlhodobo zaoberá a publikuje v tejto oblasti Armstrong a v Českej republike Dvořáková, Jiří Plamínek a ďalší. V tejto kapitole je popísané riadenie ľudských zdrojov, motivácia a motivačné teórie, vplyv motivácie na výkon, stimulácia a stimulačné prostriedky, hodnotenie práce a odmeňovanie.

V ďalšej časti práce teoretické východiská poskytujú cestu k aplikačne-overovacej časti. V jej úvode sú uvedené informácie o spoločnosti a ďalej analýza motivačného systému spoločnosti. Spracovanie práce je podopreté metódou popisu, pozorovania a analýzou formou dotazníkového šetrenia. Na základe zistených výsledkov dotazníkového šetrenia sú navrhnuté vlastné návrhy a odporúčania k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov.

## 2 Teoretické východiská motivácie pracovníkov

### 2.1. Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov bolo vyvinuté z pôvodného personálneho riadenia a zastrešuje všetky zdroje a aktivity podniku, ktoré prostredníctvom spojenia a v prípade dokonalej spolupráce predstavujú pre firmu očakávaný úspech.

#### 2.1.1. Ciele riadenia ľudských zdrojov

Armstrong (2007) považuje za hlavný cieľ RLZ zabezpečiť v organizácii úspešnosť všetkých cieľov prostredníctvom ľudí. RLZ vymedzuje plnenie cieľov v týchto oblastiach:

- efektívnosť organizácie,
- riadenie ľudského kapitálu,
- riadenie znalostí,
- riadenie odmeňovania,
- zamestnanecké vzťahy,
- uspokojovanie rozdielnych potrieb.

Vyššie uvedené ciele by mali rešpektovať všetci zamestnanci v organizácii. Riadenie ľudských zdrojov teda považuje za základ priebeh celého pracovného procesu, od získania zamestnanca, koordinovania jeho pracovných výkonov cez ich postupnú organizáciu, ďalej veľký dôraz kladie na rozvoj jeho schopností, má vplyv na jeho motiváciu a chovania voči okoliu. Jednoducho je možné povedať, že cieľom RLZ je usmerňovania pracovníkov tak, aby svojou činnosťou prispievali firme k úspechu a k dosiahnutiu zvolených cieľov.

#### 2.1.2. Oblasti riadenia ľudských zdrojov

Charakter činností v každom podniku vyplýva z organizačnej štruktúry, ktorá úzko súvisí s počtom obsadených pracovných síl. Koubek (2007) bližšie poukazuje na role vedúcich pracovníkov (bezprostrední nadriadení) v oblastiach riadenia ľudských zdrojov.

- **Personálna politika.** V záujme zabezpečenia realizovanosti personálnej politiky a personálnej stratégie by mali byť všetci vedúci pracovníci jej tvorcom s vlastným vyjadrením a názorom, ktorý má byť vypočutý.

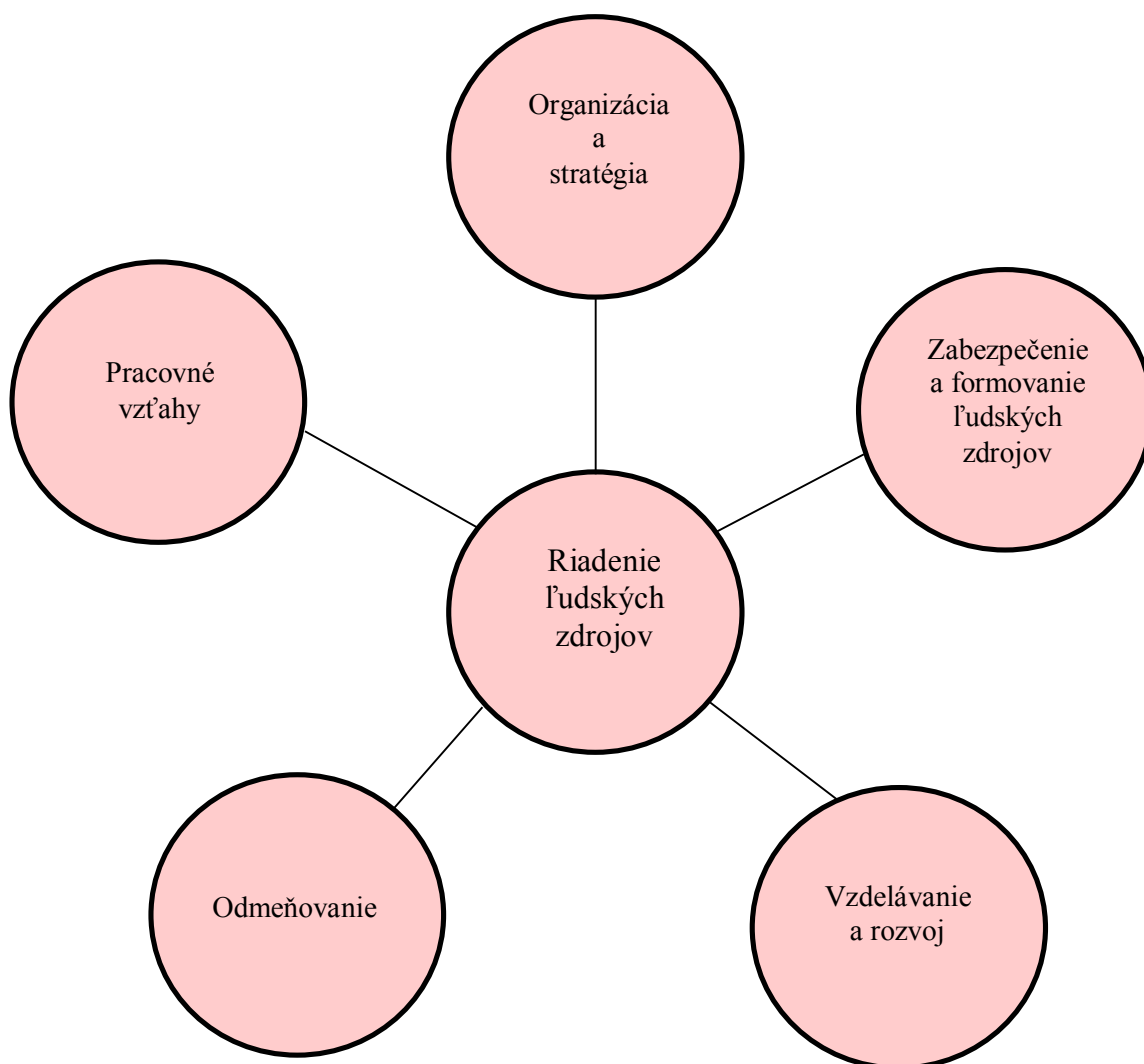


- **Vytváranie pracovných miest.** Vedúci pracovníci spoluvytvárajú pracovné úkoly na im podriadených pracovných miestach a majú rozhodujúcu úlohu k vytváraniu pracovných miest. Pre pracovníkov sú najdôležitejším zdrojom informácií o pracovných miestach pre potreby ich analýzy, pretože presne poznajú ich povahu a požiadavky.
- **Personálne plánovanie.** Personálne plánovanie spočíva na schopnosti vedúcich pracovníkov odhadnúť na základe úkolov potrebu pracovníkov a odhadnúť pokrytie tejto potreby z vnútorných zdrojov organizačnej jednotky, na čele ktorej stoja (hľadanie vnútorných zdrojov a riešenie). Veľkú rolu majú v plánovaní personálneho rozvoja svojich spolupracovníkov.
- **Získavanie pracovníkov.** Vedúci pracovníci sú iniciátormi získavania pracovníkov, pretože hlavne oni majú potrebu získavania. Povedia aký pracovník by mal byť získaný, aké požiadavky sa budú klásť na uchádzača a aké informácie sú potrebné zistiť od uchádzačov pre účely ich posúdenia. Častokrát sa podieľajú na ich predvýbere.
- **Výber pracovníkov.** V dobre riadených organizáciách majú nadriadení obsadzovaného miesta rozhodujúci vplyv na výber pracovníkov. Je to z dôvodu, že bezprostredný nadriadený zodpovedá za prácu na obsadzovanom pracovnom mieste.
- **Prijímanie a orientácia pracovníkov.** Vedúci pracovníci by sa mali zúčastňovať všetkých prijímacích kôl, i pri jednaní o pracovnej zmluve. Dôležitá je ich činnosť pri uvedení nového pracovníka na pracovisko a jeho zaraďovanie do kolektívu, ich riadenie a kontrola.
- **Hodnotenie pracovníkov.** Bezprostrední nadriadení majú vplyv na efektívne hodnotenie. Podieľajú sa na príprave hodnotenia (čo sa bude hodnotiť, ako, kedy a akým spôsobom), sú rozhodujúcimi hodnotiteľmi, vedú hodnotiaci rozhovor a usmerňujú pracovný výkon pracovníka po hodnotení.

- **Rozmiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov.** V tejto činnosti sa vedúci pracovníci zaoberajú povýšením spolupracovníkov, preradenia na inú prácu či preradenie na nižšiu funkciu. Ďalej navrhujú prepúšťanie pracovníkov a sú rozhodujúcimi vyjednávačmi s penzionovaním pracovníkov (vyjednávajú s pracovníkmi o odchode do dôchodku, resp. o zotrvaní v práci).
- **Vzdelanie a rozvoj pracovníkov.** Bezprostredný nadriadený identifikuje potrebu vzdelávania u svojich spolupracovníkov (aké vzdelanie, komu, kedy a kde). Ďalšou činnosťou je vypracovanie plánov rozvoja každého pracovníka, vytvára podmienky pre plnenie týchto plánov a následne to kontroluje.
- **Odmeňovanie pracovníkov.** Vedúci pracovníci by sa mali zúčastňovať na vytváraní systému odmeňovania, pretože najlepšie vidia ako táto politika a systém plní stimulačné a motivačné funkcie. Majú významnú rolu v hodnotení pracovníkov, vedia posúdiť náročnosť práce i príspevok jednotlivých pracovníkov. Majú zodpovednosť za politiku odmeňovania na svojom úseku a s rastom významu premenlivej zložky miezd a platov vzrastajú aj ich rozhodovacie právomoci.
- **Pracovné vzťahy.** Vedúci pracovníci vytvárajú zdravé pracovné vzťahy – zamestnanecké, medziskupinové, medziľudské a vzťahy k verejnosti. Dôležitá je schopnosť vedúcich pracovníkov pri riešení konfliktov, ich prevencia a komunikácia s pracovníkmi.
- **Starostlivosť o pracovníkov.** Bezprostrední nadriadení zodpovedajú za normy a pravidlá i za kontrolu na svojom úseku (bezpečnosť práce a ochrana zdravia, pracovné prostredie, pracovná doba, pracovný režim a pod.)
- **Personálny informačný systém.** Vedúci pracovníci sú zdrojmi informácií pre potreby personálneho informačného systému a v súvislosti s rozširovaním ich úloh a zodpovednosti v personálnej práci sú najčastejším užívateľom. Obsahom je popis realizovaných činností v oblasti personalistiky, všetky informácie o zamestnancoch, ako osobné údaje, rozvoj, výkon, hodnotenie a ich výsledky.

Autori Kaňáková, Bláha, Babicová (2000) vymedzili päť dôležitých oblastí riadenia ľudských zdrojov, vid' Obr. 2.1.

*Obr. 2.1 Oblasti riadenia – päť dôležitých oblastí RLZ*



Zdroj: KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA, Jiří, BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 16 s.

Základom personálneho manažmentu je i motivácia, ktorá sa priamo či nepriamo týka skoro všetkých úloh riadenia ľudských zdrojov.

## 2.2. Motivácia

Motivácia – tento pojem už dlhé roky skúmali a ešte stále skúmajú desiatky autorov a je súčasťou každodenného života takmer celej populácie.

Významní predstavitelia diela Motivace pracovního jednání Provazník, Komárková (2004) považujú motiváciu ľudskej činnosti za najzaujímavejšiu, súčasne však tiež za najzložitejšiu či najkomplikovanejšiu aspekt osobnosti a chápu ju ako súbor činiteľov, ktoré predstavujú vnútorné hnacie sily činnosti človeka usmerňujúce jeho poznávanie, prežívanie a konanie.

### 2.2.1. Základné pojmy

Dvořáková (2007, s. 151) uviedla: *„Pojmy motivace a motiv patří mezi používané slova jazyka, a to ako hovorového, tak odborného. Motiv – pochádza z latinského motus – hnutie mysle, duševný pohyb (pružnosť), pohnútky; v užšom slova zmysle – rozčúlenie či nadšenie. Odvodeninou je latinské motivus – hýbajúci.“ Je všeobecným označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitej činnosti, k určitému jednaniu. Motivácia je abstrakcia kľúčového a typického rysu dynamiky ľudskej psychiky. “*

Pojem motivácia podobne i Bedrnová, Nový (2007, s. 362) charakterizujú: *„vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy celkom vedomé či uvedomované vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy. Tie činnosť človeka (tj. jeho chovanie, resp. poznávanie, prežívanie i jednanie) určitým smerom orientujú (zameriavajú), v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržiujú. Navonok sa potom pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti, motivovaného jednania.“*

Nakonečný (1992, s. 107) tvrdí, že sa v psychológii pojmom motivácia vyjadruje: *„pohyb, ktorý je výsledkom interakcie vnútorných a vonkajších činiteľov, teda pohyb, resp. zmeny, ktoré prebiehajú v procesoch pracovnej motivácie a ktoré sú konštituované súhrou vnútorných motivačných podmienok a vonkajších motivujúcich činiteľov.“*

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, s. 366 - 367) charakterizujú *„motiváciu i z hľadiska manažéra, a to ako osobu, ktorá je motivovaná:*

- *pracuje usilovne,*
- *jej usilovnosť nemá výkyvy,*
- *je automaticky orientovaná na dôležité ciele.*

*Motivácia tak zahŕňa úsilie, vytrvalosť a ciele. Je v nej pranie človeka vykonávať výkon. “*

Bělohávek (2008, s. 54) tvrdí, že: „človek je motivovaný k práci až vtedy, keď je jeho úsilie nasledované zodpovedajúcim výsledkom – výkonom, a tento výkon musí byť nasledovaný odmenou, ktorá má pre človeka význam.“

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, s. 367) dopĺňajú: „ak je pracovný výkon jedinca považovaný za neuspokojivý, býva to spravidla davané do súvislosti s jeho nedostatočnou motiváciou.“

V diele Řízení lidských zdrojů charakterizujú Kaňáková, Bláha, Babicová (2000, s. 127) pojem motiváciu „motivácia systému odmeňovania zohráva významnú rolu a integruje všetky aspekty, ktoré toto slovo obnáša:

M oney	peniaze
O vation	elán
T ask	úloha
I ncentive	podnet/stimul
V ariety	rozmanitosť
A word	odmena
T raining	výcvik, školenie
I nformation	informovanosť
O pportunity	príležitosť
N eeds	potreby. “

### **2.2.2. Vybrané prístupy k vymedzeniu motivácie**

Súčasná teória motivácie má svoje korene v silných názorových prúdoch ovplyvňujúcich psychologické myslenie hlavne v druhej polovici 20. storočia. Najvýraznejšie boli nasledujúce tri:

- prvý názorový prúd považoval za základ motivácie človeka biologické pudy,
- druhý prúd analyzoval motiváciu človeka v priamej väzbe na ciele,
- tretí prúd považoval za hlavnú úlohu väzby motivácie na tzv. posilovanie.

Podobne R. M. Steers, L. W. Porter a Bigley G. A. (1996) uvádzajú tieto významy pojmy motivácie:

- to, čo energetizuje ľudské chovanie,
- to, čo zameriava (usmerňuje) toto chovanie, a
- čím je toto chovanie udržiavané.

To znamená, že základnými komponentami motivácie sú nasledujúce tri charakteristiky:

1. proces energetizácie,
2. zameriavania a
3. udržiavania jednania.

### **2.2.3. Vznik a princípy motivácie**

Dvořáková (2007) uvádza, že motivačná akcia vzniká ako výsledok pôsobenia deficitu vo vnútri organizmu. Deficitom sa rozumie akýkoľvek podnet, nutný alebo žiaduci k udržiavaniu fyziologickej a psychickej kondície.

Princípy motivácie vyjadrujú základné zákonitosti ich prejavov. Autorka poukazuje na tieto princípy:

- princíp ekvilibria, ide o tendenciu reštaurovať narušenú fyzickú a psychickú rovnováhu, zdravie,
- princíp zameranosti na ciele, ktorým môžu byť smerovaní k niečomu, dosiahnutiu niečoho alebo odvrátenie niečoho,
- princíp dominancie, len tie motívy, ktoré získajú dominanciu, sú schopné vyvolať rozhodujúcu aktivitu.

### **2.2.4. Formy motivácie**

Existujú rôzne formy motivácie. Nás zaujímajú predovšetkým tie, ktoré majú význam pre pochopenie pracovnej motivácie. Formy motivácie Deiblová (2005) rozdeľuje takto:

- vedomá a nevedomá motivácia,
- primárna a sekundárna motivácia,
- vnútorná a vonkajšia motivácia.

Delenie na vedomú a nevedomú motiváciu pochádza z psychoanalýzy. V tomto pojetí má motivačnú funkciu len ONO, zatiaľ čo JA a NAD-JA pôsobia len v kontrolnej funkcii. Z toho plynie, že ľudia často nepoznajú, alebo nechcú poznať svoje skutočné motívy, a vždy je tomu

vtedy, keď sú „sociálne nežiaduce“ a/alebo sú „trápne“. Za týchto okolností sa snažíme skutočné motívy zahľadiť alebo racionalizovať.

Klasifikácia na primárne (vrodené) a sekundárne (získané) motívy pochádzajú z teórie učenia. Všetky potreby a motívy vystupujúce v súvislosti s pracovnou motiváciou sú považované za naučené stanovisko.

Najmodernejšia klasifikácia motivácie na vnútorné a vonkajšie má veľký význam pre popis a vysvetlenie pracovného chovania. Z vonkajška motivovaní sú napr. závislí na chvále nadriadeného, na uznaní kolegov, na úspešnej kariére (povýšenie), na zvyšovanie platov. Vnútorne motivovaným ide o prácu samú. V súvislosti s pracovnou motiváciou je vnútorná motivácia cenená vyššie než vonkajšia; má byť stabilnejšou a účinnejšou formou motivácie.

Medzi týmito formami existuje prienik, pretože každý môže byť na začiatku svojej profesionálnej dráhy motivovaný zvonka, ale na základe získaných skúseností a získaním lepšieho postavenia v zamestnaní sa môže stať vnútorne motivovaným.

Stav motivovaného človeka pozná každý z vlastnej skúsenosti:

Človek je vzrušenejší, živší a rozžiarenejší než inokedy.

Človek sa chová len určitým spôsobom, usiluje o dosiahnutie zcela určitých cieľov.

Zvýšená aktivácia však nemusí byť navonok rozpoznateľná.

#### **2.2.5. Zdroje motivácie**

Ako zdroje motivácie sa označujú tie skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú, tj. skutočnosti, ktoré zakladajú dynamické tendencie i orientáciu, teda zameranie ľudskej činnosti a ktoré významným spôsobom ovplyvňujú stálosť týchto tendencií.

K základným zdrojom motivácie patria:

- potreby,
- návyky,
- záujmy,
- hodnoty a hodnotové orientácie,
- ideály, tvrdia Provazník, Komárková (2004).

Vyššie uvedené zdroje predstavujú základné zdroje motivácie veškerej ľudskej činnosti, sú základnými determinantami skutočnosti, že sa človek o niečo snaží, že po niečom túži, niečo odmieta, k niečomu smeruje a podobne. Závažnosť či význam uvedených zdrojov motivácie sa v priebehu vývoja jedinca, tak i medzi jednotlivými ľuďmi viac či menej líši. Podstatné však je, že práve poznanie konkrétnej povahy zdrojov motivácie určitého človeka umožňuje lepšie pochopenie jeho chovania, jednania i prežívania, a tým i efektívnejšie ovplyvňovanie veškerej jeho činnosti.

#### **2.2.6. Proces motivácie**

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) vo svojej publikácii tvrdia:

*„Východiskom procesu motivácie je neuspokojená potreba. Nedostatok niečoho je prvým článkom v reťazci udalostí vedúcich k nejakému chovaniu jedinca. Neuspokojená potreba spôsobuje u človeka napätie (fyzické alebo psychické), ktoré ho vedie ku krokom smerujúcim k uspokojeniu potreby, a tým i k zníženiu napätia. Na obrázku je táto aktivita orientovaná na cieľ. Dosiahnutie cieľa uspokojuje potrebu a proces motivácie je kompletný.“*

Ak nie je cieľ dosiahnutý, nie je pravdepodobné, že sa budú môcť dať rovnaké kroky opakovať.

### **2.3. Motivačné teórie**

Odborné pramene odkazujú členenie motivačných teórií do niekoľkých skupín.

#### **2.3.1. Maslowova teorie potrieb**

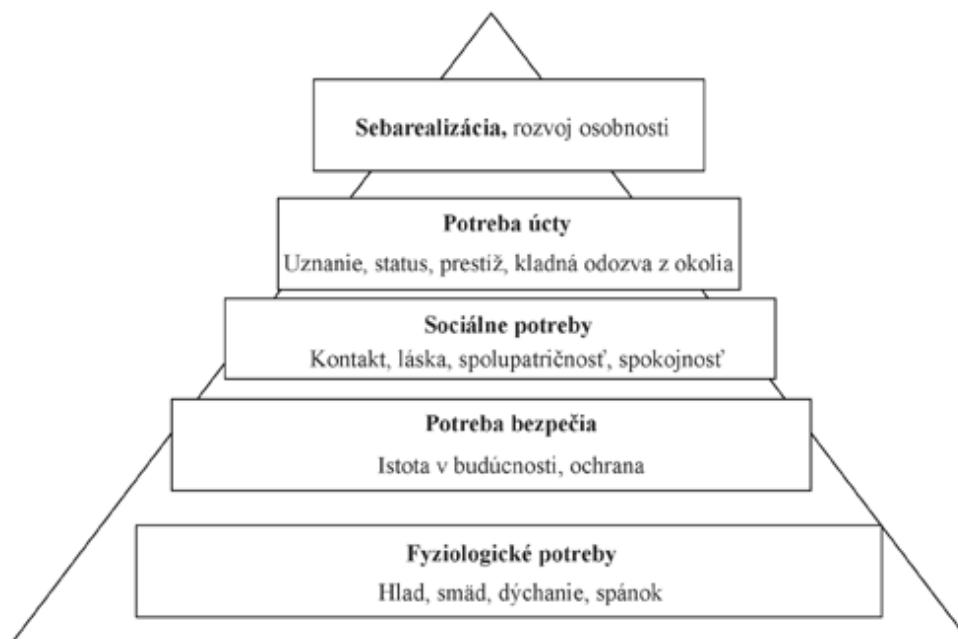
Základom Maslowovej hierarchie potrieb je poznanie, že ľudí motivujú neuspokojené potreby, ktoré sú zoradené do pyramidy podľa dôležitosti. Z toho vyplýva, že po uspokojení nižšej potreby zamestnanca motivuje len potreba na vyššom stupni, Dvořáková (2007). Maslowova piramída je znázornená na Obr. 2.2.

- 1. Fyziologické (existenčné) potreby**, sú potreby, ktoré musia byť uspokojené; patrí sem hlad, smäd, spánok, oblečenie, bývanie.
- 2. Potreby istoty a bezpečia** – patrí sem istota zamestnania, zdravotné a dôchodkové zabezpečenie.
- 3. Sociálne potreby, alebo spoločenské** – sú realizované vzťahom a kontaktmi s okolím, ako priateľstvo, združovanie s inými ľuďmi.



4. **Psychologické potreby** – sú významným cieľom pre širokú skupinu zamestnancov s vysokým stupňom pracovných ambícií. Patrí sem potreba uznania, status, prestíž, sebaúcta.
5. **Potreby seberealizácie** – vyskytujú sa na vrchole potrieb jednotlivca. Jedná sa o potreby osobného a odborného rastu, samostatnosť.

Obr. 2.2 Maslowova pyramída



Zdroj: Sociálny fond ako zdroj financovania sociálnej politiky podniku v pracovnoprávných, daňových a účtovných súvislostiach z dňa 2. apríla 2014 [online]. [2014-04-02]. Dostupné z: [http://www.pp.sk/6682/Socialny-fond-ako-zdroj-financovania-socialnej-politiky-podniku-v-pracovnopravnych-danovych-a-uctovnych-suvislostiach--2-cast\\_A-PAM32239.aspx](http://www.pp.sk/6682/Socialny-fond-ako-zdroj-financovania-socialnej-politiky-podniku-v-pracovnopravnych-danovych-a-uctovnych-suvislostiach--2-cast_A-PAM32239.aspx)

### 2.3.2. Herzbergova teória dvoch dimenzií motivácie k práci

Dvořáková (2007) uvádza, že sa jedná o najznámejšiu teóriu motivácie k práci. Faktory motivácie sú rozdelené na dve skupiny s rozdielnym postavením a rozdielnou funkciou v procese motivácie. Ide o nasledujúce skupiny:

- a. **Faktory hygieny (dissatisfactory).** Zahŕňajú sa sem peniaze (mzda), politika a riadenie organizácie, personálne riadenie, interpersonálne vzťahy, fyzikálne pracovné podmienky a istota pracovného miesta.

Ich negatívny stav alebo absencia v pracovnom procese vedú k nespokojnosti zamestnancov. Ak sú v dobrom stave, nevstupujú aktívne do procesu motivácie.

**b. Motivátory vnútorných pracovných potrieb (satisfactory).** Tvorí ich výkon, uznanie, obsah práce, zodpovednosť, vzostup a možnosť rozvoja.

Ak sú motivátory pozitívne ladené a ak pôsobia, sú podnetom k pracovnému výkonu a aktivitám zamestnanca a predstavujú najúčinnjšiu zložku motivácie k práci.

### 2.3.3. McGregorova motivačná teória XY

Autor publikácie *Motivace pracovního jednání a její řízení* Nakonečný (1992) charakterizuje podľa slov S. W. Gellermana, že McGregorova teória je manažérska filozofia, pretože v nej nastáva delenie pracovníkov na skupinu X a skupinu Y.

Kategória ľudí X rozoznáva pracovníkov, ktorí neradi pracujú a musia byť k práci nútení, pracovník robí všetko pre to, aby sa práci úspešne vyhol. Z tohto dôvodu táto skupina musí byť kontrolovaná a prinútená k práci systémom odmen a trestov.

Kategória pracovníkov Y symbolizuje jedinca odlišným spôsobom, a to ako pracovníka zodpovedného a tvorivého s chuťou pracovať, ktorého výsledkom je vynikajúci výkon. Bělohávek (2008) uviedol, že McGregor bol stúpencom teórie Y. Poukázal však na to, že pre niektorých pracovníkov a za určitých okolností je prístup X lepší.

Vedúci pracovníci by sa mali v prípade svojich zamestnancov zaradených v kategórii X zamerať na zvýšenie prídavkov k mzde, odmenám, alebo k upraveniu pracovnej doby.

V prípade zamestnancov v skupine Y by mala byť pracovníkom zabezpečená vyššia miera zodpovednosti a pocit dôležitosti z vykonanej vlastnej práce.

### 2.3.4. Teória „cukru a biča“

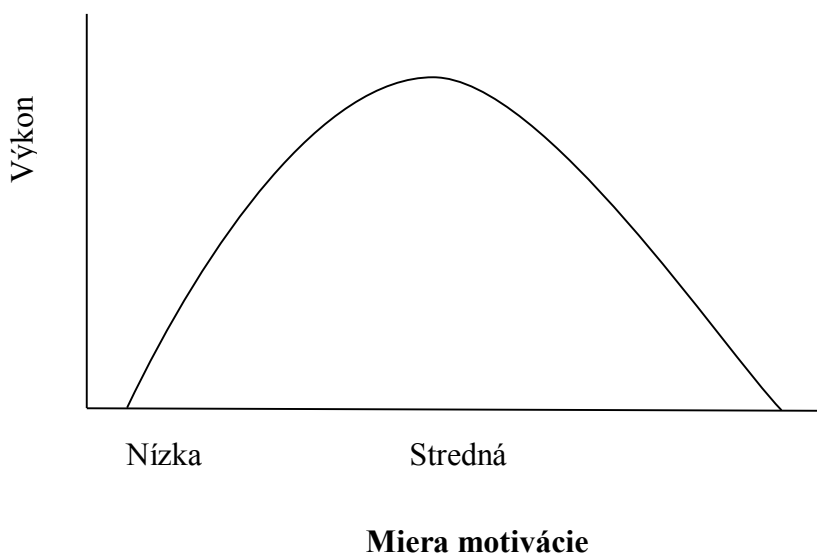
Nakonečný (1992) charakterizuje tento prístup na báze mechanickej aplikácii teórie chovania. To znamená využitie pozitívnych a negatívnych zpevnení, tj. odmen, ktoré charakterizuje „cukor“ a trestov – „bič“ vo formovaní ľudského chovania. Na základe tejto teórie sa vzťah človeka k práci tvorí vďaka mzdovým systémom. Z vyššie uvedeného vyplýva, že chovanie je riadené princípom „cukru a biča“. V pracovnej praxi je odmenou mzda, pochvala, no trestom pokarhanie vedúcim, dokonca i možnosť straty pracovnej pozície či pracovného miesta. Táto teória je na pracovný výkon ovplyvňovaná manažérom. Pokiaľ

chce nadriadený zvýšiť pracovný výkon, poskytne im odmenu. V opačnom prípade udelí svojmu zamestnancovi trest.

## 2.6. Vplyv motivácie na výkon

Vďaka psychológii práce, uvádza Nakonečný (1992), sa spojuje úroveň motivácie s hodnotou výkonu. To znamená, že pokiaľ chýba jedincovi motivácia, tak k dosiahnutiu vysokého výkonu nie sú dostačujúce ani veľké schopnosti či dovednosti. Avšak v prevrátenom zmysle, tj. v prípade vysokej motivácie je možné dosiahnuť vysoký výkon i bez dostatočných schopností. Tento fakt je znázornený na Obr. 2.3, prevzatého z diela Nakonečný (1992). Matematicky teda platí, že výkon je funkciou motivácie a schopností. Významný prvok tu zohráva i položka pracovné podmienky. Pretože, ak sú schopnosti a motivácia vysoké, a napriek tomu je výkon aj tak nízky, tak v takom prípade pre zlepšenie výkonu dopomôžu práve pracovné podmienky. Maximálny výkon nie je dosiahnutý ani vysokým a ani nízkym výkonom. Výkon je podmienený optimálnou motiváciou. Motivácia veľmi úzko súvisí s osobnosťou jedinca, či je schopný odolávať stresu, aké má vrodené dovednosti. Ďalší významný faktor výkonu je náročnosť vykonávanej práce. Intenzita výkonu je znížená v prípade tlaku na človeka, ak je práca komplikovaná. Ale mierny tlak, či napätie pri práci spôsobuje pre pracovníka pozitívne stimulujúci efekt na výkon.

Obr. 2.3 Vzťah motivácie a výkonu



Zdroj: NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s.

Adamková (2006, s. 43) vyjadrila, že je možné definovať pracovnú motiváciu ako *„proces ovplyvňovania pracovníka ku konkrétnej činnosti, ktorá vedie k uspokojovaniu potrieb pracovníka a súčasne k splneniu cieľov organizácie.“*

Droppa, Mikuš (2008) uviedli, že pracovná motivácia pôsobí na konanie ľudí, a že ide o podnet povzbudzujúci jedinca k pracovnej činnosti smerujúcej k dosiahnutiu svojho cieľa. K dosiahnutiu svojich cieľov dopomáhajú vonkajšie vplyvy pôsobiace na motiváciu pracovníka, ktoré sa nazývajú stimulácia.

## **2.7. Stimulácia**

Stimulácia ako je už vyššie uvedené predstavuje súbor vonkajších nástrojov, ktorých cieľom je usmerňovanie správania zamestnancov pôsobiacich na ich motiváciu. Jedná sa o cieľavedomý vplyv a usmerňovanie vnútornej dynamiky a činností pracovníkov.

Provazník, Komárková (2004, s. 25) napísali, že stimulácia je uvedená ako: *„také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom jeho motivácie.“*

Takisto Bedrnová, Nový (2007, s. 364) uvádzajú: *„stimulácia predstavuje pôsobenie na psychiku jedinca zvonka, najčastejšie prostredníctvom aktívneho jednania iného človeka. Môže mať rozmanité podoby a formy. Ich spoločným menovateľom však býva skutočnosť, že ide o ovplyvňovanie činnosti druhého človeka aktívnymi vonkajšími zásahmi vedúcimi k zmene jeho psychických procesov, predovšetkým potom k zmene jeho motivácie.“*

Stimulácia sa mení na motiváciu v čase, keď si jedinec z ponúknutých stimulačných faktorov vyberie jeden, alebo viac faktorov.

## **2.8. Stimulačné prostriedky**

Bedrnová, Nový (2007, s. 399) hovoria: *„čím lepšie poznáme relatívne stálu motivačnú štruktúru človeka, ktorého chceme ovplyvňovať, tým ľahšie sa nám podarí vybrať z množstva stimulačných podnetov práve tie, ktoré budú v danú chvíľu najúčinnnejšie.“*

Provazník, Komárková (2004) vo svojom diele *Motivace pracovního jednání* vymedzili tieto stimulačné prostriedky:

- mzda,
- materiálne sľuby a výhody,
- práca, ktorá uspokojuje,
- spoločenské postavenie,
- príležitosť pre osobný rozvoj a pracovný postup,
- pozitívne hodnotenie pracovníka vedúcim,
- uznanie od kolegov,
- spravodlivé vedenie,
- vplyv a osobná sila,
- dobré pracovné podmienky.

Bedrnová, Nový (2007, s. 407) vymedzili oblasť využívania stimulačných prostriedkov v riadiacej práci takto: „*stimulačné prostriedky treba vyberať nielen s ohľadom na konkrétneho človeka, ale tiež s ohľadom na to, ktorú oblasť jeho pracovného jednania chceme ovplyvniť.*“

Najčastejšie sa objavuje potreba stimulácie v oblastiach:

- pracovný výkon, jeho kvalita, kvantita, rovnomernosť,
- tvorivosť, vnášanie nových myšlienok a nápadov pre uľahčenie práce,
- seberozvoj, zvyšovanie kvalifikácie, dovedností, znalostí,
- spolupráca v skupine, v tíme
- zodpovednosť za vlastné jednanie, rozhodnutie, za vzťahy v skupine, za bezpečnosť práce.

## **2.9. Hodnotenie práce**

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) tvrdia, že podstatou hodnotenia práce je zistenie náročnosti, zložitosti medzi jednotlivými druhmi práce vo firme. Rozčleňuje práce od najjednoduchších po najzložitejšie. Pomocou klasifikácie jednotlivých prác získavame mzdové relácie, ktoré sú orientačným vodítkom ako pre systém odmaňovania tak pre osobné

alebo kolektívne vyjednávanie. Na konečnú úroveň mzdy má vplyv tiež trh práce a schopnosť vyjednať si vyššiu mzdu.

Pri hodnotení práce sa môže postupovať v troch nasledujúcich krokoch:

- príprava,
- realizácia,
- vyhodnotenie.

Príprava a overenie spôsobov ocenenia práce vychádza z vytvorenia tímu, ktorý navrhne príslušný systém hodnotenia práce, výber a analýzu zásadných prác / pracovných miest, experimentálnu kontrolu a úpravu systému.

Realizácia spočíva v analýze a hodnotení zostávajúcich prác / pracovných miest, posúdenie odmeňovania na základe výkonu a systému riadenia výkonu, vytýčenie stupňov mzdovej štruktúry a vyhotovenie administratívnych postupov.

Vyhodnotenie a monitorovanie systému predstavuje posledný krok, zisťujeme, či spĺňa očakávanie organizácie. Hodnotenie práce je činnosťou personálneho útvaru, je potrebné brať do úvahy faktory času, zodpovedností, využitie tímu a výpočtovej techniky.

Väčšina organizácií sa zaoberá spôsobmi, ako porovnať hodnotu rôznych prác vrátane osobného výkonu v každej práci. K tomu sa používajú rôzne metódy. Rozlišujeme metódy hodnotenia práce neanalytické a analytické.

### **Neanalytické (sumárne) metódy hodnotenia práce**

Vychádzajú z celkového hodnotenia prác, to znamená, že nie je vykonávaná analýza a hodnotenie jednotlivých položiek práce. Rozoznávame tri základné neanalytické metódy:

- metóda poradia prác,
- klasifikačná metóda,
- párové porovnanie, Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005).

### **Metóda poradia prác**

Pri tejto metóde sa jednotlivé práce zoradujú do jedného celku, od najľahšej po najzložitejšiu prácu. Základné informácie o práci sa zaznamenávajú na karty a tie sa potom môžu zoradiť podľa poradia dôležitosti pracovného miesta. Porovnanie výhod a nevýhod tejto metódy je nasledujúce:

### **Výhody**

- najjednoduchšia a najrýchlejšia metóda hodnotenia práce,
- pre zamestnanca je veľmi zrozumiteľná a prehľadná, pretože si rýchlo zistí, kde je jeho práca začlenená v pomere k ostatným.

### **Nevýhody**

- hodnotenie práce ako celku,
- neprihliada sa k rôznym pracovným podmienkam u totožných prác v rôznych útvaroch podniku,
- je príliš subjektívna, nevychádza sa zo žiadnych definovaných štandardov pre posúdenie relatívneho významu práce,
- je nutné zapojiť do posudzovania viac osôb,
- často je ťažké zdôvodniť zvolené poradie pracovných miest.

Táto metóda je obtiažne použiteľná pri hodnotení väčšieho množstva prác / pracovných miest.

### **Klasifikačná metóda**

Je podobná metóde poradia prác, ale používa odlišný postup. Najskôr sa vytvoria skupiny prác na základe mzdových tariefov a až potom sú prispôsobené popisy pracovného miesta. Z každej skupiny prác je zvolená jedna, ktorá danú skupinu zastupuje. Ostatné práce sú potom s touto porovnávané. Zo všeobecného popisu pracovného miesta sú vypracované popisy pracovným miestam k jednotlivým prácam. Poradie prác dostaneme pomocou porovnania so zastupujúcou prácou.

### **Výhody**

- zrozumiteľnosť a prehľadnosť,
- ľahké použitie,
- nové práce je jednoduché začleniť.

### **Nevýhody**

- nie príliš vhodná pre komplikovanejšie práce,
- je málo flexibilná na zmeny (napr. pri reorganizácii).

## **Párové porovnanie**

Pri párovom porovnaní prác pomerujeme jednotlivé práce medzi sebou pomocou benchmarkingu. V prípade, že je jedna práca z dvojice lepšia, získava dva body, pokiaľ sú obe rovnaké, zostane každá po jednom bode a najhoršia z dvojice neobdrží žiadny bod.

Jedná sa o pomerne jednoduchú metódu, ktorá je však systematickejšia ako predchádzajúce metódy. Pokiaľ je posudzovaných viac prác, je dôležité použiť výpočtovú techniku. Je rovnako vhodné angažovať odborníkov z iných firiem a na báze ich výsledkov previesť posúdenie a vyhodnotenie.

## **Výhody**

- jednoduchá a zrozumiteľná metóda,
- viac systematická,
- je možné ju ľahko aktualizovať (zúžiť alebo rozšíriť práce).

## **Nevýhody**

- relatívne subjektívna metóda,
- nie je možné presne stanoviť objektívne dôvody pre stanovenie počtov bodov,
- je potrebné vykonať veľký počet operácií, v prípade, že porovnávame väčšie množstvo prác.

## **Analytická metóda hodnotenia práce**

Je zložitejšia metóda hodnotenia práce, avšak ďaleko objektívnejšia než metódy neanalytické. Hlavnou metódou je bodovacia metóda.

## **Bodovacia metóda**

Veľmi často používaná metóda. Nekomparuje prácu ako celok, ale kladie dôraz na to, aby každá práca bola rozdelená na jednotlivé faktory, ako napr. zodpovednosť, dovednosť, pracovné podmienky, fyzické a psychické požiadavky atď. Každému zo stanovených faktorov je priznaný počet bodov podľa vopred definovanej úrovne. Celkový súčet bodov u všetkých faktorov potom predstavuje poradie prác. Faktory si volí každá organizácia a sama určuje rozsah a dôležitosť jednotlivých faktorov. Mali by byť spravodlivo určené a čo najpresnejšie zodpovedať stratégii organizácie.



Postup je nasledujúci:

- stanoví sa faktor obtiažnosti práce (napr. do päťstupňovej úrovne),
- vyhotovia sa vhodné faktory s bodovým označením podľa jednotlivých úrovní,
- jednotlivé skóre sa spočítajú.

### **Výhody**

- zrozumiteľnosť a transparentnosť,
- na rozdiel od metód neanalytických väčšia objektivita,
- širší základ, ktorý napomáha pri tvorbe tarifných stupňov u mzdových štruktúr,
- zreteľnejšie označenie odlišnosti a namáhavosti prác, čo uľahčuje odmeňovanie.

### **Nevýhody**

- časová a finančná náročnosť,
- zložitosť,
- pri kvantifikačnom hodnotení faktorov môže dochádzať k zjednodušeniu v neprospech kvality.

## **2.10. Odmeňovanie**

Odmeňovanie zamestnancov patrí k najdôležitejším činnostiam personálneho oddelenia. Systém odmeňovania musí vychádzať z celkovej podnikovej stratégie. Pre úspešnosť podniku je nutné dodržať harmóniu materiálnych zdrojov, finančných zdrojov a ľudských zdrojov.

### **2.8.1. Riadenie odmeňovania**

Riadenie odmeňovania obsahuje stratégie, politiky a procesy nutné k zaisteniu toho, aby ľudia, ktorí prispievajú organizácii boli uznaní a odmenení, a to ako formou peňažnou, tak nepeňažnou.

Základným všeobecným cieľom je odmeniť ľudí slušným, spravodlivým a dôsledným spôsobom na základe ich hodnoty pre organizáciu tak, aby to bolo prospešné pre budúce docielenie strategických cieľov organizácie.

V riadení odmeňovania nejde len o peňažné odmeny a zamestnanecké výhody. Jedná sa tiež rovnako o nepeňažné a nehmotné odmeňovanie, ktoré zahŕňa uznanie, pochvalu, príležitosti k ďalšiemu vzdelávaniu a rozvoju, rast právomocí a zodpovednosť pri vykonávaní práce, tvrdí Armstrong (2009).

### **2.8.2. Ciele riadenia odmeňovania**

- motivovať ľudí, angažovať ich a získavať ich loajalitu,
- odmeňovať ľudí v súlade s hodnotami, ktoré pre organizáciu vytvárajú,
- prepojiť kroky v odmeňovaní s cieľami podniku v súlade s hodnotami a potrebami pracovníkov,
- napomáhať pri získávaní a udržiavaní vysoko kvalitných pracovníkov,
- odmeňovať správne veci a postupy a vytvárať tak v organizácii kultúru vysokých výkonov, uviedol Armstrong (2009).

Dosiahnuť ciele riadenia odmeňovania je možné na základe vytvárania a uplatnenia stratégií, procesov a postupov, ktoré vychádzajú zo samotnej podstaty odmeňovania, sú v zhode s princípmi prirodzeného práva a distribučnej spravodlivosti, fungujú spravodlivo, slušne, logicky, dôsledne a transparentne, sú v súlade s podnikovou stratégiou, zodpovedajú podmienkam organizácie a umožňujú vytvárať kultúru vysokého výkonu, tvrdí Armstrong (2009).

### **2.8.3. Faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania**

Faktory, ktoré ovplyvňujú systém odmeňovania vymezil Armstrong (2009):

#### **Vnútorne prostredie**

Na systém a politiku odmeňovania pôsobia rysy organizácie z pohľadu jeho účelu, procesov, výrobkov a služieb, sektoru (súkromý, verejný alebo neziskový sektor) a z pohľadu kultúry, ktorú ovplyvňujú všetky predchádzajúce rysy.

#### **Podniková kultúra**

Organizačná kultúra významne ovplyvňuje systém a politiku odmeňovania organizácie. Tvoria ju zdieľané hodnoty, normy a postoje, ktoré majú vplyv na spôsob jednania ľudí a ich činnosť.

Je dôležitá, pretože je zakotvená v hlbokom presvedčení a ukazuje to, k čomu už došlo a čo fungovalo v minulosti. Pozitívna kultúra môže prospievať organizácii tým, že utvára pracovné prostredie vhodné k zlepšovaniu pracovného výkonu, poskytuje zmysel identity, orientáciu a návod toho, čo sa očakáva.

Veľmi dôležitú rolu hrajú kľúčové, základné hodnoty organizácie. Predstavujú to, čo je pre organizáciu najdôležitejšie a aký spôsob chovania je žiadúci.

Hodnoty môžu zahŕňať také záležitosti, ako je starostlivosť o ľudí a úcta k nim, zapojovanie pracovníkov do rozhodovania, rovnaké príležitosti, rovnosť v zaobchádzaní s pracovníkmi, kvalita, inovácia, starostlivosť o zákazníkov, tímová práca alebo spoločenská zodpovednosť.

Tieto hodnoty môžu mať podstatný vplyv na politiku organizácie v takých oblastiach, ako je odmeňovanie podľa prínosu, riadenie pracovného výkonu, rovnosť, spravodlivosť, vonkajšia konkurencieschopnosť, priehľadnosť systému odmeňovania alebo miera zapojenia zamestnancov do vytvárania procesov odmeňovania, Armstrong (2009).

### **Podnikanie organizácie**

Typ podnikania organizácie – či sa jedná o výrobu, ziskové služby, služby neziskového charakteru, služby verejného sektoru, vzdelávanie, atď. formuje jej charakter a základné hodnoty. Napríklad vo verejnom sektore sa uplatňuje prevažne zvyšovanie platu na základe doby zamestnania než zvyšovanie platu v závislosti na výkone alebo prínosu, Armstrong (2009).

### **Hľadisko ľudí**

Ľudia vytvárajú odlišnosť a jedinečnosť organizácie, a schopní ľudia znamenajú pre organizáciu veľkú konkurenčnú výhodu. Preto by malo byť cieľom organizácie snažiť sa získať, vzdelávať, motivovať, rozvíjať a udržať si ľudí, ktorí disponujú zvláštnymi schopnosťami, ktoré vychádzajú z charakteru firemných činností a vzťahov, tak tvrdí Armstrong (2009).

Plamínek (2007, s. 125): „*Motivácia uspokojuje záujmy motivujúceho (alebo určitého celku, ktorý motivujúci reprezentuje – napríklad firmy) tak, že uspokojuje i záujmy, ktoré odrážajú potreby motivovaného.*“

### **Technika a technológia**

Technika a technológia podstatne ovplyvňujú vnútorné prostredie. Majú vplyv na to, ako sa práca organizuje, riadi a vykonáva. Nová technika a technológia môžu znamenať veľké

zmeny systémov a procesov. Táto zmena býva spojená s potrebou odlišných dovedností, novými metódami práce vrátane odmeňovania, uviedol Armstrong (2009).

### **Podniková stratégia**

Tam, kam podnik smeruje, teda podniková stratégia, podmieňuje to, kam by sa mala uberať i jeho stratégia odmeňovania. Jednotlivé stratégie by mali byť integrované v jeden celok tak, aby efektívne prispievali k naplneniu vízie a poslania organizácie. Podnik musí mať na mysli, že stratégia, ktorá sa týka ľudí, nie je len vecou personálneho oddelenia, ale zodpovednosťou celej organizácie, Armstrong (2009).

### **Pracovníci**

Politika riadenia odmeňovania by mala zohľadňovať očakávania, aspirácie a potreby zainteresovaných strán v organizácii, teda ako zamestnancov, tak i vlastníkov.

Zapojovanie zamestnancov má pre utváranie systému odmeňovania rozhodujúci vplyv. Je dôležité zisťovať priania zamestnancov. Mali by byť začleňovaní do spoluvytvárania nových procesov odmeňovania, napr. do riadenia pracovného výkonu, do hodnotenia práce alebo do zásluhového peňažného odmeňovania vrátane realizácie a vyhodnocovania týchto procesov, Armstrong (2009).

### **Vonkajšie prostredie**

Do vonkajšieho prostredia sa zaraďujú faktory, ako globalizácia, neustále zvyšujúca sa konkurencia, vládne zásahy, činnosť odborov atď., ktoré môžu ovplyvňovať politiku a spôsoby odmeňovania, tvrdí autor Armstrong (2009).

### **Globalizácia**

Predstavuje neustále rastúcu vzájomnú ekonomickú závislosť zemí na celom svete prostredníctvom transakcií tovarov a služieb, volnejších kapitálových tokov a rýchlejšou aplikáciou nových technológií doprevádzaná znižovaním bariér pre medzinárodný obchod, podľa Armstronga (2009).

### **Trendy v populačnom vývoji**

Demografické zmeny patria medzi najdôležitejšie faktory, ktoré budú ovplyvňovať stratégiu odmeňovania v budúcnosti. V dôsledku nižšej pôrodnosti v rozvinutom svete, poklesom úmrtnosti a predlžovaním ľudského života dlhodobo narastá pomer počtu dôchodcov k počtu

pracujúcich osôb. Stratégie zabezpečovania a odmeňovania pracovníkov sa zameriavajú rastúcou mierou na získavanie mladých dynamických pracovníkov, či preťahovanie schopných pracovníkov od konkurentov a zbavovanie sa starších pracovníkov splňujúcich nárok na priznanie dôchodu alebo dokonca i predtým, Armstrong (2009).

### **Trendy v zamestnávaní ľudí**

Rastie dopyt po dovednostiach a špeciálnych znalostiach na výkon povolání, hlavne sa jedná o dopyt po specialistoch a manažéroch, pracovníkoch s informáciami a znalosťami, pracovníkoch poskytujúcich službu zákazníkom, po technickom a kvalifikovane manuálnom personále, Armstrong (2009).

### **Tržné mzdové sazby**

Organizácia musí zohľadňovať úrovne a pohyblivosť tržných mzdových sadzieb, pokiaľ chcú, aby bola ich peňažná odmena v dnešnom tržnom prostredí konkurencieschopná.

V niektorých predovšetkým veľkých organizáciách sú organizácie ovplyvňované celoštátnymi dohodami s odbormi.

Vo verejnom sektore sa používajú platové štruktúry, ktoré sú odvodené od politických smerníc. Vyjednávanie o peňažných odmenách tu významnou mierou ovplyvňujú odbory, Armstrong (2009).

### **Štát a odbory**

Štát musí vytvoriť také zákony, ktoré stanovujú mantinely, ktoré zaisťujú, že nedojde k beztretnému porušovaniu zákona. Všetko však legislatívou postihnúť nie je možné. Zdravá podnikateľská klíma je tvorená uzákonenými normami v zhode so sociálnymi normami spoločnosti. Odbory znamenajú združenie zamestnancov vytvorených k obhajovaniu ich záujmov a ochrane ich práv. Práva, postavenie a oblasti pôsobnosti odborov sú vymedzené v zákonníku práce a v zákone o kolektívnom vyjednávaní, tvrdí Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005).

#### **2.8.4. Mzdová politika**

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) tvrdia, že mzdová politika podáva konkrétny návod o tom, ako rozhodovať a jednať pri odmeňovaní. Ciele a zásady mzdovej politiky je dôležité nastoliť tak, aby zahŕňali tri úrovne riadenia: jedincov, pracovnú skupinu a firmu ako

celok. Ciele musia byť v súlade s podnikateľskou stratégiou firmy. Mzdová politika je rovnako nedeliteľnou súčasťou personálnej politiky organizácie.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) uviedli, že ciele mzdovej politiky zohľadňujú dve „E“:

**efektivita:** zvýšenie produktivity, kontrola nákladov, analýza a zhodnotenie účinnosti mzdového systému, či je v súlade s plnením strategických cieľov organizácie.

**etika:** priehľadný mzdový systém, ktorý berie do úvahy potreby a záujmy zamestnávateľa a adekvátnu odmenu za prínos zamestnancov. Rešpektuje vonkajšiu tržnú mzdovú konkurencioschopnosť a vnútornú konzistenciu vychádzajúcu z porovnaní jednotlivých druhov práce vrátane zhodnotenia pracovných podmienok nielen v organizácii, ale i u konkrétneho pracovného miesta. Nedeliteľnou súčasťou je tiež dodržovanie platnej legislatívy a dohôd z kolektívneho vyjednávania s odbormi.

Autori ďalej tvrdia, že sa v mzdovej politike môžu uplatňovať 3 princípy:

- a. princíp výkonnosti, kde je dôraz kladený na výkon a celkový prínos zamestnanca. Tento prístup môže udržať výkonných zamestnancov, na druhej strane môže prinútiť pracovníkov, ktorí nie sú efektívni, aby firmu opustili,
- b. princíp zásluhovosti, ktorý rešpektuje počet odpracovaných rokov. S vekom rastie úmerne mzda. Príkladom môžu byť tarify. Používa sa prevažne, pokiaľ chceme plošne stabilizovať zamestnanca,
- c. princíp zmiešaný, ktorý kombinuje obidva predchádzajúce princípy.

#### **2.8.5. Systémy odmeňovania**

Proces odmeňovania ilustrovali autori Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) v diele Personalistika pre malé a stredné firmy. Schéma poukazuje na prepojenie stratégie firmy na stratégiu ľudských zdrojov. Vychádzajú z nich zásady a hlavné princípy odmeňovania.

Armstrong (2009) napísal, že systémy odmeňovania sú nedeliteľnou súčasťou motivačných a stimulačných systémov. Slúžia k zaisteniu cieľov riadenia odmeňovania a tvoria ich nasledujúce prvky:

## **Podniková stratégia**

Je východiskom systému odmeňovania v organizácii. Stanovia podnikové ciele a hnacie sily podnikania. Hnacie sily sa môžu v rôznych organizáciách líšiť, ale v zásade medzi ne patrí vysoký výkon, produktivita, ziskovosť, kvalita, inovácia, služba zákazníkom, cena voči nákladom, vodcovstvo a upokojuvanie zainteresovaných strán, tj. akcionárov, investorov a zamestnancov, Armstrong (2009).

## **Stratégia a politika odmeňovania**

Stratégia odmeňovania vychádza z hnacích síl podnikania organizácie. Definuje dlhodobé ciele v oblasti mzdovej štruktúry a zamestnaneckých výhod, stanovuje kroky ako zvýšiť angažovanosť a oddanosť v organizácii a uplatňovanie prístupu celkových odmien.

Politika odmeňovania rieši otázky, ktoré zahŕňajú napr. úrovne peňažných odmien, zásadu rovnakej odmeny pri výkone práce rovnakej hodnoty, zásluhové peňažné odmeny a flexibilné zamestnanecké výhody, uvádza Armstrong (2009).

## **Základná peňažná odmena**

Základnou sadzbou je pevný plat alebo mzda, ktorú tvorí tarif za stanovenú prácu alebo pracovné miesto. Môže sa líšiť v závislosti na úrovni práce alebo podľa úrovne požadovanej kvalifikácie.

Je ovplyvnená vnútornými i vonkajšími faktormi. Vnútorné faktory je možné hodnotiť na základe niektorej z foriem hodnotenia práce.

Hodnotenie vonkajších faktorov vychádza zo sledovania tarifov na trhu práce. Výšky peňažných odmien môžu byť tiež dohodnuté pomocou kolektívneho vyjednávania s odborovými zväzmi alebo prostredníctvom individuálnych hodnôt.

Sadza základnej mzdy alebo platu môže byť stanovená ako ročná, mesačná, týždenná alebo hodinová.

K základnej mzde či platu je možné pripočítať zásluhovú odmenu alebo rôzne príplatky. Základnú sadzbu môže organizácia sama prípadne po dohode s odbormi určiť tak, aby bola v súlade s tržnou sadzbou alebo rastom životných nákladov, Armstrong (2009).

## **Zásluhová odmena**

Ďalšie peňažné odmeny, ktoré je možné vyplácať, jedná sa o odmeny majúce vzťah k pracovnému výkonu, prínosu, schopnostiam, dovednostiam a skúsenostiam. Je možné ju

pridať k základnej mzde alebo platu, prípadne sú platené ako peňažné bonusy, Armstrong (2009).

### **Zamestnanecké výhody**

Medzi zamestnanecké výhody patrí penzia, úhrada poisťného, nemocenské dávky, služobné autá a rada ďalších funkčných zamestnaneckých výhod. Sú poskytované navyše k iným formám poskytovaných odmien a obsahujú i také opatrenia ako napríklad dovolenku na zotavenie, Armstrong (2009).

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) v publikácii uviedli, že zamestnanecké výhody tvoria súčasť systému odmeňovania. Jedná sa o nepriamy hmotný spôsob odmeňovania, ktorý je zamestnancovi poskytovaný nad rámec povinne stanovených dávok. Ich výška závisí na tom, ako je organizácia výkonná a či je zamestnávateľom považovaná za motivačne dôležitú. Tieto výhody majú fakultatívnu povahu.

Pre firmy, ktoré sa rozhodnú využívať zamestnanecké výhody, môžu byť výhody nasledujúce:

- posilnenie pocitu spolunáležitosti s firmou a vyššia zainteresovanosť zamestnancov,
- znižovanie nákladov – snaha byť čo najhospodárnejší pri plnení cieľov firmy,
- prispieva k etickému a férovému jednaniu vo firme,
- zohľadňovanie rozdielnych požiadaviek a potrieb zamestnancov,

Zamestnanecké výhody je možné rozdeliť do troch nasledujúcich skupín:

- sociálne kultúrne, ktoré zahŕňajú rôzne kultúrne a spoločenské akcie, rôzne pripoistenia, pôžičky, bývanie, dochádzanie do zamestnania atď.,
- pracovné, ku ktorým patrí vzdelávanie, stravovanie, ďalšie výhody z hľadiska bezpečia a zdravia,
- požitkové, ktoré korešpondujú s pozíciou zamestnanca vo firme. Sem patria predovšetkým manažérske výhody ako je auto, mobil, notebook, vybavenie kancelárie, stáže apod.

Väčšina úspešných firiem začína využívať systém voliteľných zamestnaneckých výhod (tzv. cafeteria systém). Tento systém obsahuje radu zamestnaneckých výhod, z ktorých si zamestnanec na základe daných pravidiel môže vybrať. Každý zamestnanec obdrží vlastný účet, do ktorého stanovenej výšky môže čerpať výhody. Systém je veľmi pružný a rešpektuje individuálne potreby ľudí.



## **Výhody**

- flexibilita, ktorá ale vyžaduje aktualizáciu potrieb ľudí,
- transparentnosť a informatívnosť, založenú na stanovených pravidlách,
- spravodlivosť, každý má svoj účet, s ktorým hospodári,
- diferenciácia a individualizácia, čo znamená odklon od plošného systému,
- angažovanosť a vyššia spoluzodpovednosť zamestnancov, ktorá dáva ľuďom možnosť voľby,
- zlepšuje sa image firmy a lojalita, zamestnanci oceňujú dôveru svojich zamestnávateľov, čo ich zvýhodňuje pred zamestnancami z iných firiem.

## **Nevýhody**

- vyššie náklady a administratíva na počiatku zavedenia systému, rozsiahle spracovanie dát,
- nákladná pravidelná aktualizácia potrieb zamestnancov.

**Cafeteria systém** sa v praxi vyskytuje v troch variantách, Horváthová a Čopíková (2007, s. 93).

### **1. Systém bufetu**

Možnosť voľiť si zamestnanecké výhody do výšky svojho zamestnaneckého účtu. To znamená, že je určená hodnota služieb, ktoré môže zamestnanec za určité obdobie vyčerpať. Každý si zvolí to, čo mu najviac vyhovuje - systém „bufetu.“

### **2. Systém jadra**

Jadro zamestnaneckých výhod je pevne určené pre všetkých zamestnancov (napr., stravovanie) a ostatné zamestnanecké výhody sú voliteľné.

### **3. Systém blokov pre kategórie zamestnancov**

Sú stanovené skupiny zamestnancov, napr. muži, ženy, mladí ľudia atď. a k nim je definovaná ponuka zamestnaneckých výhod.

## **Príplatky**

Príplatky sa poskytujú k základnej mzde alebo platu na základe zvláštnych okolností (napr. bývanie v miestach s vyššími životnými nákladmi) alebo s prihliadnutím na špecifické rysy vykonávanej práce (napr. práca cez víkendy či počas sviatkov, práca v noci). Organizácia ich

môže stanoviť sama, ale prevažne bývajú záležitosťou kolektívneho vyjednávania. Medzi najčastejšie príplatky patria lokálne príplatky, príplatky za prácu na smenách, príplatky za prácu nadčas, za zťažené pracovné podmienky alebo za pohotovosť, Armstrong (2009).

### **Celkový zárobok**

Skladá sa z hodnoty všetkých peňažných výplat (základná mzda alebo plat, zásluhová odmena a príplatky), Armstrong (2009).

### **Celková v peniazoch vyjadriteľná odmena**

Rovnako tiež nazývaná i hmotná odmena je tvorená z peňažných odmien, ktoré predstavujú celkový zárobok a hodnotu zamestnaneckých výhod, poskytnutých zamestnancovi, Armstrong (2009).

### **Mzdové alebo platové stupne a štruktúry**

Pracovné miesta je možné podľa ich relatívneho významu začleňovať do štruktúry stupňov alebo tried. V takto stanovenej štruktúre majú na peňažnú odmenu vplyv tržné sadzby a mzdové alebo platové rozpätie pričlenené jednotlivým triedam dávajú priestor k rastu miezd alebo platu s ohľadom na pracovný výkon, prínos, schopnosti či dĺžku zamestnania. Alternatívne sa dá pre všetky alebo len pre niektoré pracovné miesta či práce aplikovať špecifická, individuálna sadzba, v ktorej pri danej práci nie je možnosť pre zvyšovanie mzdy alebo platu, Armstrong (2009).

### **Nepeňažné odmeny**

Nezahŕňajú žiadne priame platby a často vychádzajú z práce samotnej, napríklad sa môže jednať o uznanie, pocit úspešnosti, poskytovanie vzdelávania, príležitosti k rozvoju kariéry alebo kvalitné vedenie zo strany nadriadených, Armstrong (2009).

### **Celková odmena**

Je tvorená kombináciou peňažných a nepeňažných odmien, ktoré môžu byť pracovníkom poskytované. Celková odmena v zásade hovorí, že odmeňovanie ľudí nie je len vo vyplácaní peňazí. Podľa Pfeffera je významom celkovej odmeny, Armstrong (2009).

*„Vytváranie zábavného, podnetného a posilujúceho pracovného prostredia, v ktorom sú ľudia schopní využívať svoje schopnosti k vykonávaniu zmysluplnej práce, za ktorú sa im*

*dostáva uznanie, a ktoré je pravdepodobne najistejším spôsobom zvyšovania motivácie pracovného výkonu – aj keď vytváranie takého prostredia môže byť obtiažnejšie a zaberie viac času ako prosté používanie tradičných mzdových alebo platových nástrojov,“* ako tvrdí Armstrong (2009, s. 43).

Medzi výhody koncepcie celkového odmeňovania patrí:

*Väčší vplyv* – integrovaný efekt rôznych druhov odmien má hlbší a dlhodobejší vplyv na oddanosť a motiváciu ľudí.

*Pružnosť v uspokojovaní individuálnych potrieb* – odmeny súvisiace so vzťahom k organizácii môžu u pracovníkov vyvolať silnejšie puto k podniku, pretože môžu korešpondovať s ich individuálnymi potrebami.

*Zlepšenie zamestnaneckých vzťahov* – zamestnanecké vzťahy, ktoré sa vytvárajú na báze koncepcie celkového odmeňovania vedú k optimálnemu využívaniu vzťahových i transakčných odmien, a majú tak väčší vplyv na pracovníkov v kladnom smere.

*Riadenie talentov* – vzťahové odmeny napomáhajú k nastoleniu pozitívnej psychologickej zmluvy, čo môže viesť k tomu, že sa organizácia na trhu práce zreteľne odlišuje od ostatných organizácií pri získavaní zamestnancov a je o mnoho obtiažnejšie ju kopírovať. Organizácia sa tak môže stať atraktívnym zamestnávateľom a priťahovať, vzdelávať a udržiavať si dôležitých talentovaných ľudí, Armstrong (2009).

Model celkovej odmeny popisuje Obr. 2.4. Je rozdelený na 4 kvadranty. Dva vrchné kvadranty – peňažné odmeny a zamestnanecké výhody – znamenajú transakčné odmeny.

Majú v zásade peňažnú povahu a sú potrebné pre získavanie a udržiavanie pracovníkov, ale môžu byť konkurentmi relatívne ľahko napodobňované. Naopak relačné, teda nepeňažné odmeny, ktoré znázorňujú spodné dva kvadranty sú nutné pre zvyšovanie hodnoty vrchných dvoch kvadrantov. Dôležité pre úspech organizácie je preto kombinovať ako transakčné, tak i relačné odmeny, Armstrong (2009).

## Model celkovej odmeny

Obr. 2.4 Model celkovej odmeny

Transakčné (hmotné, hmatateľné)		
Individuálne	<b>Peňažné odmeny</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• základný plat / mzda</li><li>• zásluhová odmena</li><li>• peňažné bonusy</li><li>• dlhodobé pobídky</li><li>• podiely na zisku</li><li>• akcie</li></ul>	<b>Zamestnanecké výhody</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• penzia</li><li>• dovolenka</li><li>• zdravotná starostlivosť</li><li>• flexibilita</li><li>• iné funkčné odmeny</li></ul>
	<b>Vzdelávanie a rozvoj</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vzdelávanie a rozvoj na pracovisku</li><li>• vzdelávanie a výcvik</li><li>• rozvoj kariéry</li><li>• riadenie pracovného výkonu</li></ul>	<b>Pracovné prostredie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• základné hodnoty organizácie</li><li>• štýl a kvalita vedenia</li><li>• právo pracovníkov sa vyjadriť</li><li>• úspech</li><li>• uznanie</li><li>• vytváranie pracovných miest a rolí (zodpovednosť, priestor pre využívanie a rozvoj dovedností, zmysluplná práca)</li><li>• rovnováha medzi pracovným a osobným životom</li><li>• riadenie talentov</li></ul>
Relačné / vzťahové (nehmotné)		Spoločné

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 44 s.

## **Štruktúra a forma miezd**

Mzda je tvorená prevažne dvomi zložkami:

- a. pevnou, ktorá je stanovená tarifom, zákonmi atď.,
- b. pohyblivou, ktorá obsahuje prémie, osobné ohodnotenie, atď.

Podľa vyjadrenia odborníkov by mal pomer pevnej zložky k pohyblivej tvoriť minimálne 70 % ku 30 %. Výška miezd je v podnikateľskom sektore závislá na rozhodovaní managementu. V prípade, že sú vo firme odbory, môžu mať rozhodujúci vplyv na systém odmeňovania v celej firme, ale už menšou mierou ohajovať individuálne záujmy alebo záujmy pracovnej skupiny. Nespokojnosť s výškou miezd a nedosiahnutie kompromisu pri kolektívnom vyjednávaní býva predmetom ekonomickej stávkovej zamestnancov.

Na štruktúru mzdy - platu majú vplyv:

- pracovné miesto, ktoré pracovníkovi dáva pozíciu v organizácii a k tomu zodpovedajúce tarifné zaradenie (vychádza sa z analýzy, projektovanie a hodnotenie práce),
- osobné predpoklady pracovníka, to znamená, ako pracovník spĺňa požiadavky na pracovné miesto (vzdelanie, kvalifikácia, prax, zvláštne dovednosti apod.),
- prínosom zamestnania, jeho výkonnosťou a výsledkami práce, tak charakterizujú Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005).

## **Mzdové formy odmeňovania**

Medzi najčastejšie mzdové formy odmeňovania patrí nasledujúcich päť foriem:

- a. časová mzda,
- b. úkolová mzda,
- c. meraná denná práca,
- d. odmeňovanie podľa výkonu,
- e. podiel na výsledkoch organizácie, Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005).

## **Časová mzda**

Úroveň mzdy je určená hodinovou, týždennou, mesačnou čiastkou, výnimočne ročným príjmom.

Pracovníci sú odmeňovaní podľa toho, koľko času v práci strávia, nezávisle na ich odvedenom výkone. Čiastka je často odstupňovaná podľa počtu odpracovaných rokov. V praxi je stále najčastejšia. Predpokladom je, aby základná mzdová sadzba bola na takej úrovni, aby dokázala uspokojiť väčšinu potrieb zamestnancov.

### **Výhody**

- jedná sa o lacný a ľahký systém,
- je jednoduché určiť výšku mzdy / platu,
- rešpektuje dlhoročné zamestnanie, prispieva k stabilizácii ľudí,
- je pre zamestnanca zrozumiteľná a nevyvoláva rozpory.

### **Nevýhody**

- neprináša motiváciu k vyššiemu výkonu,
- nie je príliš vhodná pre zamestnancov, ktorí sú mobilnejší a častejšie menia zamestnanie,
- nemotivuje ľudí, ktorí sa dostali na mzdový strop,
- je málo flexibilný pre zdokonalovanie systému.

### **Úkolová mzda**

Tento typ mzdy je využívaný prevažne v oblasti výroby, a to zvlášť u robotníckych profesiách, kde je možné pomerne ľahko ohodnotiť produkt prevádzkovaný určitým pracovníkom. Pracovník je platený podľa počtu jednotiek práce, ktoré vykoná. Je možné stanoviť individuálnu alebo skupinovú úkolovú mzdu podľa veľkosti pracovných skupín.

### **Výhody individuálnej úkolovej mzdy**

- motivuje pracovníka k vyššiemu výkonu,
- pokiaľ je uskutočnenej viac práce za kratšiu dobu, dochádza k poklesu nákladov,
- predstavuje vyššiu možnosť zárobku,
- menšia potreba kontroly.

### **Nevýhody individuálnej úkolovej mzdy**

- zavedenie a udržiavanie systému nie je lacnou záležitosťou, je potrebná kvalitná organizácia práce,

- kvantita sa môže zvýšiť na úkor kvality,
- dôraz na vlastný výkon alebo rozdelenie prác môže spôsobiť spory medzi zamestnancami,
- motivácia iba peniazmi.

### **Výhody skupinovej úkolovej mzdy**

- pracovníci vidia, ako sa aktívne angažujú na raste produktivity a efektivity celého podniku,
- je lacnejší než individuálny systém,
- zainteresovanosť zamestnancov na riadení firmy,
- možnosť prejednávať finančné informácie so zástupcami firmy, čo môže vyústiť v lepšie pochopenie, ako organizácia funguje.

### **Nevýhody skupinovej úkolovej mzdy**

- systém môže byť menej zrozumiteľný,
- výhody nemusia byť príliš stimulujúce,
- môže dochádzať k problémom s ohodnotením režijných pracovníkov.

### **Meraná denná práca**

Jedná sa o dohodu so zamestnancom, že svoj pracovný výkon bude stabilizovať na určitej úrovni za konštantnú odmenu, Kaňáková, Bláha a Babicová (2000).

### **Výhody**

- mzda zamestnancov nekolísala podľa výkonu, čo prispieva k stabilite

### **Nevýhody**

- zamestnanec nemá možnosť voľby, ako intenzívne odvedie prácu v daný deň,
- stanovené výkonné ciele môžu byť časom ľahko dosiahnuté a môže byť potom obtiažne ich meniť.

### **Odmeňovanie podľa výkonu**

Peňažné odmeňovanie je priamo závislé na výkone jedinca. Postatou je predstava, že peniaze znamenajú rozhodujúci stimul pre zamestnancov. Zamestnanec má možnosť zvoliť formu, akou chce byť odmeňovaný a potom udelá maximum pre to, aby podal očakávané výkony.

## **Výhody**

- orientuje zamestnanca na najvýznamnejšie faktory rozhodujúce pre úspech firmy,
- prispieva k lepšej firemnej kultúre,
- spravodlivo a objektívne rozdeľuje odmeňovanie pracovníkov podľa ich prínosu,
- vedie k motivácii pracovníkov (predovšetkým tých, ktorých motivujú peniaze),
- napomáha súladu vývoja mzdových nákladov s výkonom firmy,
- pomáha udržať výkonných zamestnancov, núti neefektívnych zamestnancov k opusteniu organizácie.

## **Nevýhody**

- vedú k individualizmu, čo neľahčuje tímovú prácu,
- posiluje kvantitatívne aspekty pred kvalitatívnymi (napr. vyšší obrat na úkor kvality),
- môže byť zpochybňované, v prípade, že je odmena za výkon malá alebo môže viesť k rýchlejšiemu zvyšovaniu miezd než výkonov.

I cez vyššie uvedené nevýhody obľúba tohto odmeňovania stále rastie. Dôležitým faktorom pri tomto odmeňovaní je uskutočňovanie dostatočnej kontroly, tak, aby nedochádzalo k zneužívaniu alebo zmanipulovaniu tohto systému.

## **Podiel na výsledkoch hospodárenia organizácie**

Táto forma je využívaná predovšetkým pre skupiny zamestnancov a zahŕňa prevažne prémie ako podiely na zisku, na výnose alebo na výkone (napr. úsporu nákladov, kvalitu apod.).

Vychádza z toho, že touto zainteresovanosťou dojde k zvýšeniu spoluzodpovednosti zamestnancov na fungovaní organizácie vrátane ich identifikácie so spoločnosťou, Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005).



### **3 Charakteristika organizácie**

Kapitola charakteristika organizácie otvára praktickú časť, ktorá priamo nadväzuje na kapitolu teoretických východísk. Hlavnou úlohou je aplikácia teoretických poznatkov na vybranú spoločnosť, kde je spracovávaná diplomová práca na tému Hodnotenie motivačného systému podniku. Nasledujúce informácie sú čerpané z konzultácií, interných materiálov a z webových stránok spoločnosti.

#### **3.1. Popis organizácie**

Spoločnosť bola založená v roku 1993. Právnou formou je spoločnosť s ručením obmedzeným. V súčasnej dobe firma ponúka v rámci svojho výrobného montážneho programu komplexné služby v oblasti výstavby a oprav energetických zariadení, investičné výstavby a opravy energetických zariadení, opravy technologických celkov a všetkých s tým súvisiacich činností.

Povrchová ochrana a konzervácia je nedeliteľnou súčasťou výroby. Na prianie zákazníka firma zaistí i komplexné nátery akýmikoľvek náterovými systémami, vrátane tryskania.

V rámci dodržania prvotriednej akosti prechádza každý výrobok medzioperačnými kontrolami, rovnako ako i konečnou výstupnou kontrolou akosti, ktorú vykonáva samostatné firemné oddelenie. Každý výrobok opúšťa výrobu s osvedčením o komplexnosti a akosti, ktoré zaručuje, že diel je vyrobený v súlade s výkresovou dokumentáciou a požadovanými technickými normami.

Ďalšou samostatnou činnosťou sú servisné opravy čerpadiel a prevodoviek rôznych výrobcov, hlavne čerpadlá pre chemický a papierenský priemysel.

#### **3.2. História organizácie**

Spoločnosť bola založená v roku 1993, kedy zahájila svoju podnikateľskú činnosť. Pri založení v tomto roku prijala do hlavného pracovného pomeru 20 zamestnancov. Hlavným predmetom činnosti, na ktoré sa spoločnosť orientovala boli predovšetkým v oblastiach demontáže, opravy a rekonštrukcie:

- kotlov všetkých typov a výkonov,
- potrubných ocelových rozvodov,
- ocelových konštrukcií (stavebných i technologických),

- strojov a zariadení pre všetky druhy priemyslových odvetví,
- nádrží, tlakových nádob,
- technologických zariadení čističiek odpadných vôd a úpravovní pitnej vody,
- montáže izolovaných potrubí.

K zaisteniu všetkých týchto činností zakúpila firma počiatkom roka 1995 výrobný areál. Bola potrebná rekonštrukcia priestorov pôvodnej mechanickej dielne. Firma postavila i novú halu, rozšírila vozový park, výrobné stroje, upravila okolitý terén. V obytných domoch, ktoré sú súčasťou výrobného areálu, firma postupne buduje ubytovacie priestory pre zamestnancov zo vzdialenejších oblastí, prevažne zo Slovenska. Za sídlo firmy si vedenie zvolilo bývalý kláštor. Dom bol zaobstaraný v roku 1994 a prešiel rozsiahlou rekonštrukciou, ktorá bola ukončená počiatkom roku 1997. V priebehu tohto roku došlo k navýšeniu počtu zamestnancov o 10. V budove sú umiestnené priestranné kancelárie, ktoré zodpovedajú požiadavkám. V roku 1998 prebehla ďalšia rekonštrukcia domu a rozšírenie priestorov pre ďalšie kancelárie, nakoľko bolo potrebné stále navyšovať počet zamestnancov. V tom istom roku rozšírila spoločnosť svoj výrobný program o strojnú výrobu, opracovávanie strojných celkov, výrobu náhradných dielov, opracovávanie odliatkov, výkovkov apod. Strojné vybavenie týchto hal a ergonomické usporiadanie strojov firme dovoľuje opracovávať rozmerné výrobky o hmotnosti až 15 ton.

V súvislosti s tým sa musel zvýšiť počet zamestnancov, a tak v roku 2006 mala firma svoj rekordný počet vo výške 229. Dôsledkom hospodárskej krízy, ktorá sa spustila v roku 2008 bolo nutné prepustenie minimálneho počtu zamestnancov, a tak sily spoločnosti klesli na 201. Avšak v roku 2009 klesol stav na 187 zamestnancov. Dokonca v roku 2010 činil stav zamestnancov už len 182. Po zotavení ekonomickej situácie v roku 2011 došlo opäť k navýšeniu počtu potrebných síl, čo predstavovalo pre firmu celkom 197 zamestnancov. Postupom času sa podnikateľská činnosť rozširovala. Investovalo sa do výrobných prostriedkov, sústredovalo sa na čím ďalej zvyšujúcu sa kvalitu, dodržanie termínov, kvalifikáciu zamestnancov a rozšírila pre nich sociálny program. Každým rokom sa vyvíjali ďalšie aktivity, zúročovali skúsenosti, zvyšoval sa obrat spoločnosti a meno firmy. K 31. 12. 2012 spoločnosť tvorí 212 zamestnancov. K 31. 12. 2013 pracuje pre spoločnosť menej zamestnancov v porovnaní s rokom 2012, presne 195 ľudí. Pre prehľadnosť ohľadom počtu zamestnancov za jednotlivé roky je zostavená Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Počet zamestnancov v rokoch 2006 – 2013

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zamestnancov k 31. 12.	229	226	201	187	182	197	212	195

Zdroj: vlastné spracovanie

Aktivity firmy sú zabezpečované vo výrobnom komplexe, ktorý sa nachádza v blízkosti administratívnej budovy, vzdialenej len 4 km. V oblasti ochrany životného prostredia nie je spoločnosť certifikovaná systémom environmentálneho managementu, napriek tomu je spoločnosť schopná plniť náročné kritériá kladené zákazníkmi.

### 3.3. Predmet podnikania

Spoločnosť je zameraná na výrobné montážny program služieb vo výstavbách a opravách energetických zariadení a na opravy technologických celkov.

Spoločnosť zabezpečuje:

- servis a údržbu,
- montážnu činnosť,
- špeciálne služby.

K zaisteniu výrobných činností slúžia štyri haly. Tu sa uskutočňuje výroba ocelových konštrukcií rôznych parametrov, beztlakové a tlakové nádrže, zásobníky na rôzne materiály, vrátane rôznych častí tlakových i beztlakových celkov. V súčasných podmienkach je firma schopná vyrábať až 150 ton ocelových konštrukcií mesačne.

#### Servis a údržba

Pre chemický a celulózný priemysel sa uskutočňuje servis ich technologických a strojných zariadení, údržbu a opravy potrubných rozvodov topných a technických plynov z materiálu triedy 11 až 17 všetkých dimenzií. Ďalej firma uskutočňuje revízie a opravy nádrží, tlakových nádob a tlakových celkov bez obmedzenia rozsahov a typov.

#### Montážna činnosť

Firma sa zameriava na montáže a opravy tlakových celkov kotlov, paravodov, ocelových konštrukcií, potrubných rozvodov triedy 11 až 17, ďalej na montáže strojov a montáže

technologických a výrobných zariadení priemyslových podnikov. Pre poskytnutie komplexných služieb sa zaisťujú i profesie, ktoré nie sú predmetom činnosti.

### **Špeciálne služby**

- stavby na kľúč podľa projektov,
- montáže a rekonštrukcie zdvihadiel a žeriavov vrátane rektifikácie žeriavových dráh,
- montáže hydraulických rozvodov a agregátov,
- servis čerpadiel rôznych výrobcov a všetkých ostatných točivých strojov,
- presné strojné obrábanie.

## **3.4. Filozofia**

Filozofiou spoločnosti je:

„Našou prioritou je neustále zkvalitňovať poskytované služby a splňať tak prania a potreby osvedčených i nových zákazníkov, dosahujúce maximálnu výšku ich spokojnosti.“

## **3.5. Hodnoty**

K prežitiu každej organizácie pomáha súbor hodnôt, ktoré vyúsťujú z praktických zásad a všetkých činností spoločnosti. Výborným kľúčom k úspechu firmy je splnenie týchto hodnôt. Dôležité je to, že len vďaka hodnotám je možné zostaviť poslanie.

K hodnotám spoločnosti patria:

- odbornosť,
- splnenie prianí a potrieb zákazníkov,
- zvyšujúca sa kvalita služieb a produktov pomocou stále novších technológií,
- výroby s vyššou pridanou hodnotou,
- priateľská atmosféra.

## **3.6. Poslanie**

Poslanie je určené pre motiváciu ako zamestnancom, tak i širokej verejnosti vzbudzujúcej záujem o firmu. Poslanie má tiež za účel posilňovať firemnú kultúru. Podstatné je jeho naplňovanie a vzor zo strany vedenia spoločnosti. Ide o smer firmy, pretože všetky strategické

ciele vyplývajú práve z poslania firmy. Je vyjadrením a odpoveďou firmy, prečo vlastne existuje.

Poslaním spoločnosti je splniť požiadavky a potreby zákazníkov vďaka odbornému personálu v priateľskej atmosfére, ďalej vo veľkej ponuke produktov a služieb s vyššou pridanou hodnotou v oblasti výstavby a opráv energetických zariadení, investičných výstavb a opráv energetických zariadení, opráv technologických celkov a všetkých s tým súvisiacich činností.

### **3.7. Vízia**

Vízia predstavuje vidinu, predstavu, myšlienku firemnej budúcnosti. Rozdiel medzi poslaním a víziou je ten, že vízia je určená len vedeniu firmy a zamestnancom. Podstatná je náväznosť vízie na poslanie, ktoré bolo zformulované pred víziou. Sú v nej ukotvené myšlienky poslania, ktoré vízia hlbšie spracováva a prehľadne charakterizuje.

Vízia spoločnosti je nasledovná:

- poskytneme našim zákazníkom priateľskú atmosféru
- poskytneme našim zákazníkom kvalitné služby a produkty s vyššou pridanou hodnotou
- garantujeme našim klientom kvalitu

### **3.8. Ciele spoločnosti**

Pre rok 2014 si firma vymedzila tieto ciele k zvýšeniu spokojnosti svojich zamestnancov:

1. Zaviesť nové motivačné benefity a zvýšiť celkové výdaje na tieto zamestnanecké výhody o 5 % do 31. 12. 2014.
2. Rozšíriť nabídku kurzov a školení a zvýšiť celkové výdaje na odborné a jazykové vzdelávanie zamestnancov o 5 % do 31. 12. 2014.

### **3.9. Organizačná štruktúra**

Organizačná štruktúra predstavuje množinu prvkov a vzťahov medzi nimi. Prvkom je konkrétna časť organizácie, ktorá tvorí celok. Útvár organizačnej štruktúry má popísanú funkciu, právomoci, zodpovednosť za fungovanie a je celkovo prepojený, aby firma

dosahovala úspešné fungovanie. Vo sledovanej spoločnosti je uplatňovaná pružná maticová štruktúra s prvkami líniovo-štábnej riadiacej štruktúry. Je to z dôvodu, že sa väčšina zamestnancov pričiňuje na realizácii každej zákazky. Organizačná štruktúra je tvorená tak, že sa v nej zamestnanci seberealizujú a aktívne zapájajú svoju tvorivosť a vysoké pracovné nasadenie. Tvorí ju 11 oddelení. Na čele spoločnosti je riaditeľ a technický riaditeľ. Oddelenia, ktoré spadajú pod riaditeľa spoločnosti sú obchodné a ekonomické oddelenie. Za ďalšie oddelenia zodpovedá technický riaditeľ spoločnosti. Patrí sem oddelenie montáží, prípravy zákaziek, oddelenie výroby, technologického zvarovania, správca siete, oddelenie riadenia akosti, dispečink, oddelenie zásobovania a v neposlednom rade technické oddelenie. Organizačná štruktúra spoločnosti je znázornená v prílohe č. 1.

## **4 Analýza motivačného systému vo vybranej organizácii**

Táto kapitola diplomovej práce je zameraná na súčasný systém odmeňovania zamestnancov sledovanej spoločnosti. Kapitola ďalej analyzuje súčasnú situáciu motivačného systému spoločnosti a poukazuje na zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom. Údaje do nasledujúcej aplikačnej časti sú čerpané z interných materiálov, výročných správ a z konzultácií s vedením spoločnosti. Súčasťou tejto kapitoly je analýza motivačného systému na základe dotazníkového šetrenia a jej vyhodnotenie.

### **4.1. Mzdová politika**

Odmeňovanie zamestnancov spoločnosti sa opiera o interné smernice, ktoré boli zavedené pri vzniku firmy. Odmena každému zamestnancovi sa poskytuje v súlade so mzdovým predpisom, ktorý je nedeliteľnou súčasťou kolektívnej zmluvy. Minimálna mzda je zaistená v súlade s § 111 a 112 ZP č. 262/2006 Sb., ďalej ZP. So znením tohto mzdového predpisu je každý zamestnanec oboznámený vedúcim zamestnancom. Mzdový predpis je uložený na personálnom odbore RLZ. Mzda je splatná po vykonaní práce najneskôr 15. kalendárny deň mesiaca, ktorý nasleduje po mesiaci, v ktorom vznikol zamestnancovi nárok na mzdu. Výplata miezd sa uskutočňuje bezhotovostne na osobný účet každého zamestnanca alebo v hotovosti 20. den v mesiaci. Pokiaľ tieto dni padnú na sobotu, alebo nedeľu, posúva sa termín platieb na najbližší nasledujúci pracovný deň. Všetci zamestnanci dostávajú od svojich vedúcich pracovníkov doklad o vyučtovaní mzdy za každé odpracované obdobie, tj. mesiac. Tento doklad, tj. výplatná páska, obsahuje všetky zložky mzdy, náhrady a zrážky. Výplatná páska je zamestnancom odovzdaná vo vytlačenej podobe najneskôr do dňa pripísania mzdy na účet zamestnanca. Na základe finančného plánu na príslušný rok, vedenie spoločnosti vždy v mesiaci január príslušného roku, prejedná možné navýšenie miezd zamestnancov firmy. Výsledky z takéhoto jednania sú zapísané v samostatnom dodatku kolektívnej zmluvy s aktualizovaným dátumom. Cieľom každého jednania je prípadné možné zvýšenie základnej mzdy na úrovni rastu produktivity práce. Ak dochádza k zlepšeniu hospodárskych výsledkov v priebehu roka, vedenie firmy prejedná na porade vedenia možnosť prípadného zvýšenia mzdy zamestnancov. Náhrady mzdy pri prekážkach v práci na strane zamestnanca sa poskytujú v súlade s občianskym zákonníkom.

## **Pracovná doba**

Dĺžka pracovnej doby je 37,5 hod. týždenne. Začiatok a koniec pracovnej doby je stanovený v pracovnom poriadku firmy. Priemerná dĺžka pracovnej doby v nepretržitej prevádzke je 37,5 hod. týždenne a je stanovená vopred schváleným rozvrhom smien v súlade s ustanovením § 84 ZP a najvyššia prípustná dĺžka podľa § 83 ZP. Prevádzka sa uskutočňuje na tri smeny – jednosmenný, dvojsmenný a trojsmenný pracovný režim. Prestávky na jedlo a oddych v trvaní 30 minút sa nezapočítavajú do pracovnej doby, okrem práce, ktorá nemôže byť prerušená ( viz. § 88 odst. 1 veta druhá ZP). Týmto zamestnancom musí byť poskytnutá primeraná doba na jedlo a oddych. Táto doba sa do pracovnej doby započítava. Firma môže na základe žiadosti zamestnanca dohodnúť s ním kratšiu pracovnú dobu a tiež inú úpravu pracovnej doby, pokiaľ tomu nebránia prevádzkové dôvody firmy.

## **Dovolenka**

Dovolenka sa poskytuje v súlade s § 213-223 ZP. Každý zamestnanec má nárok na dovolenku v rozsahu 4 týždňov, tj. 20 dní. Skrátene dovolenky sa uskutočňuje v súlade s ustanovením § 223 ZP.

## **4.2. Mzdové formy**

Spoločnosť uplatňuje všetky mzdové zložky, ku ktorým sa zaraďuje základná, tj. pevná mzda, a jednotlivé variabilné, tj. pohyblivé zložky mzdy. Základnú mzdu tvorí úkolová mzda a časová mzda a ďalej sú jej súčasťou odmeny a výkonnostné zložky mzdy. Časová mzda je tvorená základnou tarifnou mzdou a možnými príplatkami. Výrobní zamestnanci sú odmenení prostredníctvom úkolovej mzdy, pomocou prepočítania noriem výkonov. Táto forma mzdy sa poskytuje zamestnancom zaradeným v kategórii I., tj. robotnícka profesia. Výkonnostné zložky mzdy obsahujú osobný príplatok, odmeny a mimoriadne odmeny. Náhrady mzdy, príplatky za nadčas, príplatky za pracovnú pohotovosť, odmeny k životným a pracovným jubileám, patria do skupiny dodatkových foriem odmeňovania. Zamestnanci na manažérskych pozíciách a THP sú odmeňovaní mzdou, ktorá je poskytnutá na základe platového výmeru.



#### **4.2.1. Výkonnostné zložky mzdy**

##### **Osobný príplatok**

Spoločnosť svojim zamestnancom prideluje osobný príplatok za veľmi dobré pracovné výsledky vo výške 15 % tarifnej mzdy.

Kritériá pre hodnotenie zamestnanca k priznaniu osobného príplatku sú nasledovné:

- spoľahlivosť, presnosť a svedomitosť pri plnení pracovných úloh,
- dôslednosť využívania pracovného času, napr. plnenie termínovaných úloh, iniciatívne preberanie úloh po ukončení predchádzajúcej úlohy,
- samostatnosť, organizácia vlastnej práce a aktivita pracovníkov pri plnení úloh,
- kvalita práce tzn. bezvadná práca, bezproblémová práca nadčas v zákonom rozsahu,
- ochota zastupovať druhých pracovníkov.

Zamestnanci, ktorí sú zamestnaní na dohodu o prevedení práce, na osobný príplatok nemajú nárok.

##### **Odmeny**

Odmeny sú odstupňované podľa zaradenia zamestnancov do jednotlivých kategórií, ako sú robotnícka profesia, THP, alebo manažéri. Odmeny sa vyplácajú dvakrát do roka. Výšku odmeny usúdi vedúci zamestnanec na základe pracovných výsledkov zamestnanca za odpracované obdobie, vždy v júni a v decembri.

##### **Mimoriadne odmeny**

Mimoriadnu odmenu získava zamestnanec za vypracovanie špeciálnej alebo mimoriadnej úlohy, ako je napríklad spoluúčasť na novom projekte. Ide predovšetkým o jednorázový čin, ktorý presahuje bežné pracovné povinnosti. Úkol je ohodnotený na základe splnených kritérií, ktoré sú podložené výškou mimoriadnej odmeny zamestnanca.

#### **4.2.2. Dodatkové formy odmeňovania**

Zamestnanec má možnosť dostať k základnej mzde dodatkové formy odmeňovania, ktoré sú ukotvené v ZP. Avšak nie každá firma má umožnené dodatkové formy odmeňovania,

napríklad, kde sa nepracuje počas nočných hodín. Spoločnosť má v kolektívnej zmluve vymedzené tieto dodatkové formy odmeňovania:

### **Náhradné voľno a príplatok za prácu nadčas**

Prácu nadčas je možné vykonávať iba vo výnimočných prípadoch, z vážnych prevádzkových dôvodov, a to i v dobe nepretržitého odpočinku medzi dvoma smenami, zamestnanca. Celkový rozsah nariadenej práce nadčas nesmie činiť viac ako 8 hodín týždenne a 150 hodín za kalendárny rok. Nad tento rámec môže požadovať zamestnávateľ prácu nadčas iba na základe dohody so zamestnancom. U zamestnancov s kratšou pracovnou dobou je prácou nadčas práca presahujúca stanovenú týždennú pracovnú dobu vo firme. Za prácu nadčas prislúcha zamestnancovi mzda a príplatok za prácu nadčas, pokiaľ sa zamestnanec so zamestnávateľom nedohodli na poskytnutí náhradného voľna v rozsahu konanej práce nadčas miesto príplatku. Za prácu nadčas prislúcha zamestnancovi mzda a odmena v súlade s § 140 ZP, vo výške 30 % priemerného zárobku. Ak neposkytne zamestnávateľ zamestnancovi náhradné voľno v dobe 3 kalendárnych mesiacov po výkone práce nadčas, prislúcha zamestnancovi k dosiahnutej mzde príplatok za prácu nadčas.

### **Príplatok za pracovnú pohotovosť**

Pracovná pohotovosť môže byť nariadená v pracovné dni mimo pracovnú dobu, tj. 16 hodín. Môže byť nariadená v sobotu, v nedeľu a vo sviatok. Pracovná pohotovosť je doba, v ktorej je zamestnanec pripravený k prípadnému výkonu práce podľa pracovnej zmluvy, ktorá musí byť v prípade naliehavej potreby vykonaná nad rámec jeho rozvrhu pracovných smien. Pracovnú pohotovosť môže zamestnávateľ od zamestnanca požadovať, iba v prípade, ak sa o tom so zamestnancom dohodne. Za dobu pracovnej pohotovosti prislúcha zamestnancovi mzda a odmena vo výške 10 % priemerného zárobku v súlade s § 140 ZP. Výkon práce v dobe pracovnej pohotovosti nad stanovenú týždennú pracovnú dobu je prácou nadčas. Pracovná pohotovosť, pri ktorej k výkonu práce nedojde, sa do pracovnej doby nezapočítava.

### **Príplatok za prácu v noci**

Za prácu v noci prislúcha zamestnancovi príplatok vo výške 10 % priemerného zárobku v súlade s § 116 ZP. Nočná smena je ohraničená časovým intervalom od 22:00 do 6:00 hodín.

### **Príplatok za prácu v sobotu alebo v nedeľu**

Za prácu počas soboty alebo nedele prislúcha zamestnancovi príplatok vo výške 10 % priemerného zárobku v súlade s § 118 ZP.

### **Príplatok za prácu vo sviatok**

Za prácu počas dní pracovného kľudu, tj. sviatkov podľa § 91 ZP prislúcha pracovníkovi príplatok vo výške 100 % priemerného zárobku v súlade § 115 ZP. Prácu v dňoch pracovného kľudu môže zamestnávateľ nariadiť iba výnimočne.

### **Príplatok za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí**

Za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí prislúcha pracovníkovi príplatok vo výške 10 % základnej sadzby minimálnej mzdy v súlade § 115 ZP.

### **Odmeny k životným a pracovným jubileám**

Spoločnosť poskytuje špeciálne odmeny v troch podobách, ktoré sú prehľadne spracované v troch tabuľkách.

#### **Životné výročie**

Podmienkou je minimálne 1 rok zamestnania vo firme. Odmeny za životné výročie sú znázornené v Tab. 4.1.

*Tab. 4.1 Odmena v Kč za životné výročie*

<b>Životné výročie v rokoch</b>	<b>50</b>	<b>60</b>
<b>Odmena v Kč</b>	<b>5000</b>	<b>6000</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Životné jubileá sleduje asistentka na personálnom oddelení. Vedúci personálneho odboru vystaví poukážku k zúčtovaniu. Tieto odmeny sa vyplácajú v danom mesiaci, v ktorom prípadne zamestnancovi životné výročie.

### **Odmena za odpracované roky vo firme**

Odmena za odpracované roky vo firme je znázornená v Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Odmena v Kč za odpracované roky

Počet odpracovaných rokov	10	15	20 a ďalších 5
Odmena v Kč	3500	4500	7500

Zdroj: vlastné spracovanie

#### **Prvý odchod do starobného dôchodku alebo invalidného dôchodku, podľa odpracovanej doby vo firme**

Prvý odchod do starobného dôchodku alebo invalidného dôchodku podľa odporacovanej doby vo firme je uvedený v Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Odmena v Kč za prvý odchod do starobného dôchodku

Prvý odchod do starobného dôchodku podľa odpracovanej doby	5	nad 10 do 15	nad 15 do 20	nad 20
Odmena v Kč	1500	2500	3000	7000

Zdroj: vlastné spracovanie

Odmeny za životné a pracovné jubiléa sú vyplácané vždy v príslušnom kalendárnom roku.

Vyššie uvedené odmeny neobdržia zamestnanci, ktorí ukončia pracovný pomer pred vznikom nároku na odmenu s výnimkou tých, ktorí odišli do dôchodku. Odmena prináleží i zamestnancom, ktorí nekončia na vlastnú žiadosť v období do 6 mesiacov pred vznikom nároku na odmenu.

Ďalšia možnosť získania odmeny zamestnancom pracujúcim v sledovanej spoločnosti je formou darovania krvi.

#### **Odmena za darcovstvo krvi pri získaní plakety prof. Jánského**

Zamestnancovi zamestnaného v tejto spoločnosti prislúcha odmena za darovanie krvi v rozsahu uvedenom v danej Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Odmena v Kč za darcovstvo krvi pri získaní plakety prof. Jánského

Počet odberov krvi pri získaní plakety prof. Jánského	20	40	každých ďalších 20	Darca kostnej drene
Odmena v Kč	1500	2500	3500	5000

Zdroj: vlastné spracovanie

### 4.3. Zamestnanecké výhody

Spoločnosť kladie dôraz na zamestnanecké benefity, pretože jej záleží na spokojnosti každého jedného zamestnanca. Tejto skutočnosti zodpovedá výška poskytnutých finančných prostriedkov.

#### Náklady na poskytovanie zamestnaneckých výhod

Na zamestnanecké výhody svojim zamestnancom vydáva spoločnosť v priemere za rok zhruba 6 mil. Kč ročne. Skutočnosť za rok 2013 bola 5 779 900,- Kč. V porovnaní s veľkosťou firmy je táto čiastka pomerne značná a svedčí o záujme spoločnosti starať sa o svojich zamestnancov a o ich spokojnosť. Prehľad nákladov v Kč vynaložených na zamestnanecké výhody v roku 2013 ukazuje Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Náklady v Kč na zamestnanecké výhody

Druh zamestnaneckej výhody	Penzijné poistenie	Stravenky	Polročná a ročná odmena	Doplnkové vzdelanie	Jazykové kurzy
Náklady v Kč	818 400	2 293 200	2 324 000	313 800	67 000

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť v súčasnej dobe poskytuje pre svojich zamestnancov nasledujúce zamestnanecké výhody. Pre najlepší prehľad je použité európske triedenie zamestnaneckých výhod (benefitov) nasledovné:

1. sociálne,
2. pracovné,
3. požičné.

**1. Sociálne zamestnanecké výhody** sú najspravodlivejšie, pretože každý jeden zamestnanec bez ohľadu na pracovné zaradenie ich dostáva v rovnakej výške.

Patrí sem príspevok na penzijné poistenie.

#### **Príspevok na penzijné poistenie**

Najvyhľadávanejšou zamestnaneckou výhodou je príspevok na penzijné poistenie, ktorým zamestnávateľ prispieva svojim zamestnancom. Každý zamestnanec má nárok na tento príspevok vo výške 100,- Kč, 200,- Kč, 300,- Kč a 400 Kč mesačne po odpracovaní jedného roku v spoločnosti. Výška príspevku sa odvíja od príspevku zamestnanca. Napríklad ak si zamestnanec prispieva čiastkou 200,- Kč, tak mu prináleží príspevok od zamestnávateľa tiež 200,- Kč. Firma vždy prispieje rovnakým podielom pre každého zamestnanca pracujúceho v spoločnosti, ktorý má uzatvorené penzijné poistenie. Avšak maximálny príspevok zamestnávateľa je 400,- Kč.

#### **Náklady na penzijné poistenie**

V roku 2013 predstavovala celková výška tohto príspevku 818 400,- Kč.

Tento benefit je výhodný rovnako i pre zamestnávateľa, pretože sa jedná o daňovo uznávanú položku, odpočítateľnú od základu dane.

#### **2. Pracovné zamestnanecké výhody zahŕňajú:**

- príspevok na stravovanie,
- polročná a ročná odmena,
- doplnkové vzdelávanie,
- jazykové kurzy.

### **Príspevok na stravovanie**

Nakoľko spoločnosť nedisponuje vlastným stravovacím zariadením, ponúka svojim zamestnancom možnosť využívania stravovacích poukážok. Príspevok na stravovanie pre jedného zamestnanca predstavuje 49,- Kč na každý odpracovaný deň. Tieto poukážky majú nominálnu hodnotu 90,- Kč a zamestnávateľ na ne prispieva 55 %, zostávajúcich 45 % je odvádzaných zamestnancom zrážkou zo mzdy. Príspevok na stravenky sú poskytované zamestnancom za dni, ktoré skutočne odpracovali, ale aj za dni, kedy čerpali dovolenku. Túto čiastku si môže zamestnávateľ odpočítať od základu dane.

### **Náklady na stravovanie**

V roku 2013 predstavovala celková výška tohto príspevku 2 293 200,- Kč.

### **Polročná a ročná odmena**

Výška odmeny sa odvíja od pracovného zaradenia zamestnancov a za jej rozdelenie je zodpovedný vedúci pracovník na základe spokojnosti s pracovným výkonom svojich podriadených. Je vyplácaná polročne a vždy ku koncu roku pred Vianocami.

### **Náklady na polročné a ročné odmeny**

V roku 2013 predstavovala celková výška odmien 2 324 000,- Kč. Polročné odmeny pre zamestnancov boli vyplatené v čiastke 459 000,- Kč. Ročné náklady na odmeny boli vo výške 1 865 000,- Kč.

### **Doplňkové vzdelávanie**

Spoločnosť považuje za nevyhnutné podporovať odborné vzdelávanie svojich zamestnancov a zlepšovať tak ich profesijný rast. Na základe zvyšujúcej sa kvalifikácie zamestnancov spoločnosť zaistuje počítačové kurzy, iné odborné kurzy a školenia. K nim patria napr. Zváračské kurzy a podobne pre robotnícke profesie, financie a ekonomika, účtovníctvo a dane pre administratívne oddelenie, kvalita a výroba pre technikov, marketing pre obchodné oddelenie a rôzne manažérske kurzy, ako napr. predajné dovednosti, komunikácia a prezentácia a ďalšie, vždy podľa potreby. Spoločnosť ďalej umožňuje pre svojich zamestnancov doplnkové vzdelávanie v podobe rôznych seminárov a konferencií pre vedenie firmy.

### **Náklady na doplnkové vzdelávanie**

Na benefity pre rozvoj vzdelania spoločnosť prispieva ročne čiastkou v priemere 300 000,- Kč. Požiadavky na vzdelávanie si jednotliví zamestnanci môžu podávať asistentke na personálnom oddelení. Príspevky na odborné vzdelávanie činili v roku 2013 313 800,- Kč. Takisto aj túto čiastku si môže zamestnávateľ odpočítať od základu dane.

### **Jazykové kurzy**

Spoločnosť považuje za dôležité podporovať svojich zamestnancov aj po stránke jazykovej. Požiadavky na kurz si zamestnanci tiež môžu podávať na personálnom oddelení, avšak či im bude schválený záleží od nariadeného, podľa potreby k pracovnej náplni. Jazykový kurz je možné navštíviť aj v podobe špeciálneho kurzu, ako je napr. efektívne vyjednávanie v angličtine, predajné dovednosti v nemčine a podobne. Tie sú určené hlavne pre obchodných manažérov na obchodnom oddelení.

### **Náklady na jazykové kurzy**

Na vzdelávanie vo forme jazykových kurzov spoločnosť financuje svojim zamestnancov jazykové kurzy v čiastke 70 000,- Kč. Príspevky na jazykové vzdelávanie činili v roku 2013 67 000,- Kč.

**3. Pozičné zamestnanecké výhody** sú určené pre kategóriu zamestnancov, ktorí ich potrebujú k pracovným účelom. Zaraďuje sa sem:

- služobný automobil,
- notebook,
- mobilný telefón.

### **Služobný automobil**

Táto zamestnanecká výhoda je určená vedúcim pracovníkom a obchodníkom, ktorí pravidelne chodia na pracovné jednanie hlavne mimo pracovisko. Služobný automobil môžu títo zamestnanci používať aj k súkromným účelom. Vyučtovanie sa uskutoční vždy na konci mesiaca. Zamestnanec, ktorému prislúcha spomínaná výhoda, po uplynutí mesiaca odovzdá vedúcemu autodopravy knihu jász, ktorý mu vypočíta najazdené kilometre na súkromné účely. Najazdené kilometre na súkromné účely sú pracovníkom zrazené zo mzdy.



## **Notebook**

Túto výhodu môžu využiť tí zamestnanci, u ktorých sa predpokladá, že budú ho potrebovať aj doma k pracovným účelom. Rovnako ho môžu používať aj k účelom súkromným. Zamestnaneckú výhodu v podobe notebooku využívajú obidvaja riadiaci pracovníci, obidvaja obchodníci, technici a traja pracovníci na administratívnom oddelení.

## **Mobilný telefón**

Benefit v podobe mobilného telefónu obdržia zamestnanci, ktorí ho potrebujú pri výkone pracovnej činnosti. Zamestnávateľ umožňuje zamestnancovi používanie služobných telefónov (pevná linka, mobilný telefón) pre súkromné účely, s podmienkou písomného súhlasu s hradením týchto služieb formou zrážky zo mzdy. Služobný mobilný telefón majú k dispozícii riadiaci pracovníci, technici, majstri, obchodníci a dve asistentky, pracujúce u riadiacich pracovníkov a jedna asistentka na oddelení obchodu, pracujúca u zamestnancov na pozícii obchodných manažérov.

## **4.4. Dotazníkové šetrenie**

Pre najúčinnjšie zmapovanie aktuálneho stavu motivačného systému v podniku je použitá metóda dotazovania. Veľkou výhodou dotazníku v porovnaní napríklad s rozhovorom je ušetrenie času. Dotazník má aj svoju negatívnu stránku, a to je nižšia miera spätnej väzby a nevyplnenie otvorených otázok. Respondentmi marketingového výskumu sú zamestnanci spoločnosti. Hlavným cieľom dotazníkového šetrenia je posúdenie vnímania motivačného systému zamestnancami spoločnosti.

### **4.4.1. Zostavenie dotazníka**

Všetky otázky nachádzajúce sa v dotazníku boli konzultované pod vedením vedúceho diplomovej práce Ing. Petra Němčíka.

Dotazník bol vytvorený pomocou google dokumentov, kde je okrem dotazníka možné zostavovať aj klasické dokumenty, tabuľky, prezentácie a obrázky. Výhodou spracovania dotazníka v tejto forme je jeho uschovanie, ale aj ľahký prístup k nahliadnutiu všetkých vrátených dotazníkov, a to z akéhokoľvek počítača pripojeného k internetu.

Ako prvý krok bol potrebný zriadiť si účet a po ňom nasledovala tvorba otázok. Dotazník je tvorený z 20. otázok.

Skupina respondentov bola jednoznačná. Pre vyššiu návratnosť a pre čo najväčšiu úspešnosť zistenia motivačných faktorov z pohľadu zamestnancov, bol dotazník odoslaný všetkým zamestnancom prostredníctvom elektronickej pošty pre jej rýchlosť. Sprievodnou informáciou k dotazníku bola dobrovoľná účasť vyplňovania, anonymita respondentov zapojených do prieskumu a spôsob využitia poskytnutých dát výhradne len k účelom spracovania diplomovej práce. Do marketingového prieskumu bolo možné vstupovať svojimi názormi po dobu jeden a pol mesiaca. Po tomto časovom intervale došlo k uzavretiu internetového prieskumu, k jeho spracovaniu a vyhodnoteniu všetkých odpovedí na jednotlivé otázky. Dotazník je tvorený predovšetkým uzatvorenými otázkami pre lepšiu prehľadnosť, jednoznačnosť a ľahšie spracovanie. Šesť otázok je tvorených s možnosťou viacerých odpovedí. Záverečná otázka je otvorená pre lepšiu vyjadriteľnosť vlastného názoru.

Úvodné otázky zisťujú informáciu o pohlaví, veku, vzdelaní a o pracovnom zaradení. Ďalšou skupinou sú otázky, ktoré sa zameriavajú na zistenie spokojnosti na danej pracovnej pozícii, či zamestnancov baví ich práca, či majú možnosť profesijného rastu, ktoré hodnoty považujú za najdôležitejšie v rebríčku pri výbere ich zamestnania.

V ďalšej časti obsahuje dotazník otázky týkajúce sa motivačných faktorov prostredníctvom finančných odmien, ale i nefinančných a s ňou spojenou spokojnosťou či nespokojnosťou. Predposledná otázka sleduje zistenie stavu medziľudských vzťahov medzi zamestnancami, nakoľko táto oblasť má pre niektorých jedincov významné hľadisko a nejedná sa o zanedbateľný prvok ľudských zdrojov, ale v dnešnej dobe práve naopak. Posledná otázka je najobtiažnejšia na vyhodnotenie, nakoľko je otázkou otvorenou. Všetky odpovede na otázky v dotazníku sú prevedené ako do formy grafu, tak i slovne okomentované.

#### **4.4.2. Vysvetlenie dotazníka**

Všetky kompletne vyplnené a správne odoslané dotazníky boli prostredníctvom dotazníkovej služby Google automaticky prevedené do formátu Microsoft Excel. Táto vlastnosť umožňuje prehľadné vyhodnotenie každého jedného dotazníka. Všetky položky v dotazníku sú vyhodnotené samostatne. Vďaka prehľadným tabuľkám sa výborne spracovali odpovede respondentov do grafickej formy v podobe grafov.

Dôležité je podotknúť, že výstupom z marketingového výskumu nie sú údaje, ale ich vyhodnotenie.

#### **4.5. Vyhodnotenie dotazníka**

Spracovanie údajov z výskumu predstavuje konečnú fázu. Z celkového počtu zamestnancov, čo predstavuje počet 195 sa vrátilo 153 dotazníkov. Neúplné dotazníky boli pred vyhodnotením vyradené. Z percentuálneho hľadiska ide o 72 % návratnosť. Výška percentuálnej návratnosti predstavuje vysokú vypovedaciu schopnosť.

Nasledujú všetky grafy, ktoré boli spracované z jednotlivých odpovedí respondentov a pod každým z nich je uvedené slovné vysvetlenie, čo z nich vyplýva.

Spracované výsledky dotazníkového prieskumu poslúžia ako podklad pre záverečnú kapitolu diplomovej práce, ktorou sú návrhy a doporučená a nastínia možnosť zlepšenia motivačného systému spoločnosti.

Vzor dotazníku je v plnej verzii uvedený v prílohe č. 2.

**Graf 4.1 Otázka č. 1 Aké je Vaše pohlavie?**



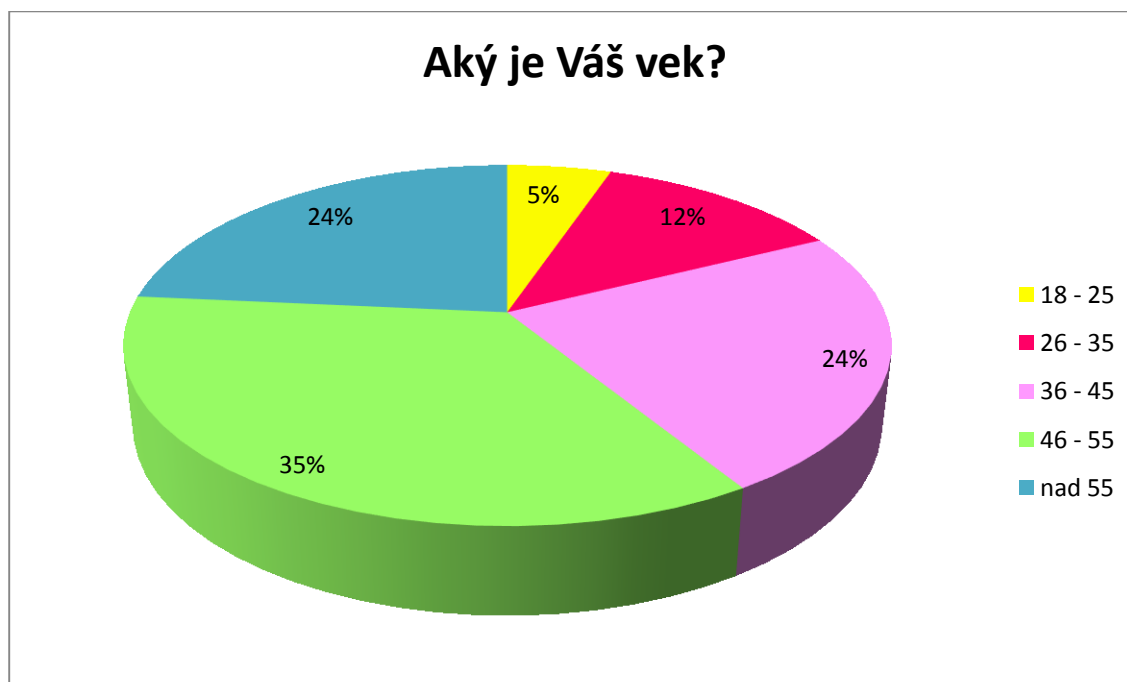
Zdroj: vlastná tvorba

Prvá otázka, na ktorú respondenti odpovedali, sleduje pomer medzi počtom pracujúcich mužov v spoločnosti a počtom pracujúcich žien. Z grafu vyplýva, že vo firme prevažuje počet zamestnaných mužov. Internetového výskumu sa zúčastnilo 16 žien a 137 mužov. Percentuálne prevedenie predstavuje 90 % pracujúcich mužov a 10 % pracujúcich žien v podniku.

Za potešujúci faktor je možné považovať to, že všetky zamestnané ženy v spoločnosti sa zúčastnili marketingového prieskumu. Podľa pracovného zaradenia odpovedalo 6 respondentiek ženského pohlavia, ktoré patria k THP. Prieskum svojimi odpoveďami podporilo 10 zamestnankýň zaradených v robotníckej profesii. Čo sa týka mužského pohlavia, zo 137 účastníkov prieskumu, odpovedalo 18 mužov zaradených v technickej profesii, 1 zamestnanec THP, obchodnú funkciu zastúpili respondenti v počte 2 mužov. Najviac zastúpená je kategória robotníckej pracovnej sily, presne 114 ľudí. Naopak najmenej početná je skupinka 2 ľudí mužského pohlavia, ktorí sú na čele spoločnosti.

Interpretácia výsledkov charakterizuje, že muži tvoria väčšinu zamestnaných ľudí vo firme. Je to z dôvodu, že sa jedná o spoločnosť výrobné montážneho charakteru v oblasti výstavby a opráv energetických zariadení a opráv technologických celkov. To znamená, že muži nachádzajú v tomto obore väčšie uplatnenie ako ženy.

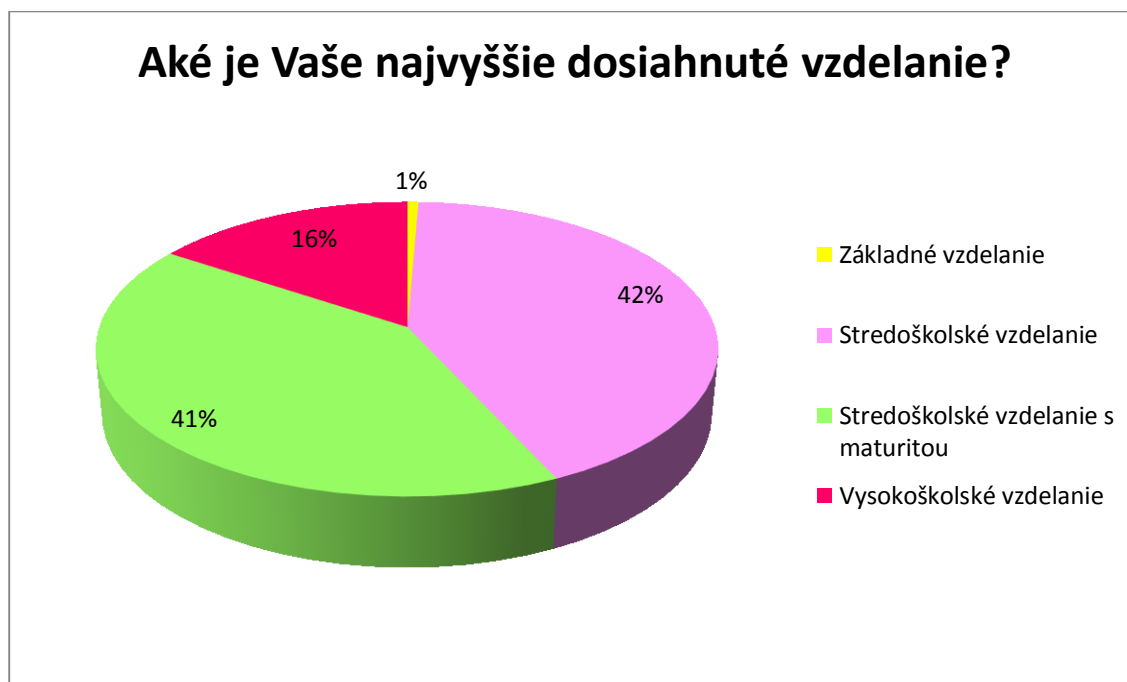
**Graf 4.2 Otázka č. 2 Aký je Váš vek?**



Zdroj: vlastná tvorba

V poradí druhá otázka zisťovala vek respondentov. Táto položka, ktorá sleduje vekové rozloženie respondentov ukazuje, že vo firme prevládajú zamestnanci strednej vekovej kategórie, a to vo veku od 46 do 55 rokov. Táto skupina je v najhojnejšom počte, a to 54 zamestnancov. Z 54 zamestnancov sú 3 ženy, z toho jedna v administratíve a 2 robotníčky a 51 mužov. Najmenší počet pracovníkov je vo vekovom rozpätí od 18 do 25 rokov, a to v počte 8 zamestnancov. Sú to zamestnanci mužského pohlavia. Druhou najmenej početnou skupinou je vekové rozloženie respondentov od 26 do 35 rokov. Jedná sa o 19 zamestnancov, 17 mužov a 2 ženy. Obidve ženy pracujú v administratíve. Z mužov pracujú 2 na pozícii obchodníka a 15 ako technici. Veková kategória 36 až 45 je zastúpená v počte zamestnancov 36, z toho 28 mužov a 8 žien. Muži pracujú na postoch: 1 v administratíve, 2 sú riadiaci pracovníci, 2 technici a 23 robotníkov. Z osmich žien sú 2 administratívne pracovníčky a 6 robotníčok. Poslednú skupinu tvoria zamestnanci nad 55 rokov, a tých je vo firme tiež 36, medzi nimi 2 ženy, z ktorých jedna je robotníčka a jedna administratívna pracovníčka. Z výsledku marketingového prieskumu na otázku ohľadom veku zamestnancov vyplýva, že vo firme prevládajú skúsení zamestnanci vo veku od 46 do 55 rokov. Pozitívny je fakt, že u tejto skupiny pracovníkov sa nepredpokladá fluktuácia, ale naopak zotrvanie v zamestnaní až do dôchodkového veku.

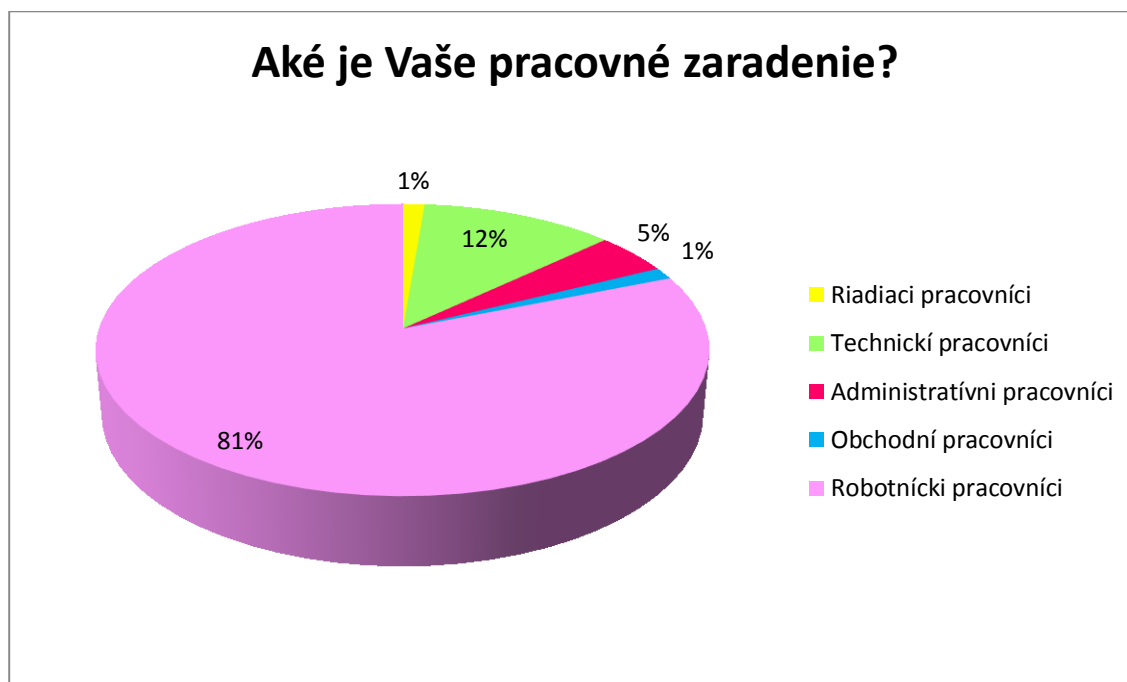
**Graf 4.3 Otázka č. 3 Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?**



Zdroj: vlastná tvorba

Tretia otázka marketingového prieskumu je zameraná na najvyššie dosiahnuté vzdelanie pracovníkov. Z odpovedí respondentov vyplýva, že najvyššie vzdelanostné zastúpenie majú stredoškoláci. Je to z dôvodu predmetu podnikateľskej činnosti firmy. Na montáže, výrobu a opravu sú najužitočnejší pracovníci vyučení v obore. Podľa prieskumu ich je 65, (42 %), predstavujú ich muži robotníci vo veku 36 až 45 rokov v počte 14, 46 až 55 v počte 18 a nad 55 rokov ich je 32. Pre rozsiahlosť služieb firmy je typické, že sa jedná o skupinu s najvyšším počtom. Ďalšou najpočetnejšou skupinou sú zamestnanci so stredoškolským vzdelaním s maturitou. Tí svoje uplatnenie nachádzajú ako vedúci robotníckych skupín, nazývaní taktiež majtri, ale aj technici. Respondentov s týmto vzdelaním je 63, (41 %), patria sem i ženy pracujúce v administratíve, ktorých je 5 a v robotníckej profesii 10, vo veku medzi 36 až 45 v počte 8, 26 až 35, 2 ženy, 46 až 55 3 ženy a nad 55 rokov 2 ženy. Ďalej 47 mužov, medzi nimi 5 technikov, 1 THP, 41 v robotníckej kategórii. Treťou skupinou sú zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním. Sem sú zaradení riaditelia spoločnosti v počte 2, vedúci stredísk a vedúci ďalších oddelení. Sú zastúpení v počte 24, (16 %), v tom jedna žena vo veku 46 až 55 rokov a 22 mužov. Tí vo veku 26 až 35 17 ľudí, 36 až 45 3, a 2 vo veku 46 až 55. Najmenej početnou skupinou je respondent so základným vzdelaním, ktorý slúži spoločnosti ako robotník na dielni. Jedná sa o jedného pracovníka.

**Graf 4.4 Otázka č. 4 Aké je Vaše pracovné zaradenie?**



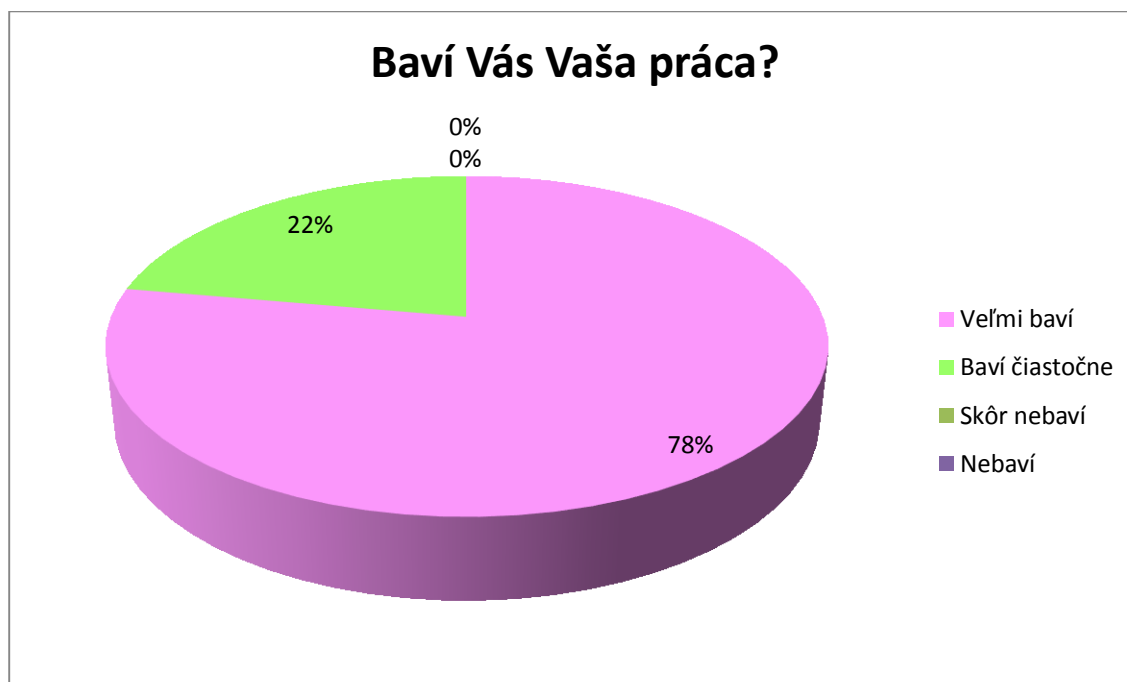
Zdroj: vlastná tvorba

Otázka zisťujúca pracovné zaradenie respondentov zobrazuje päť typov možných odpovedí. Jedná sa o riadiace, technické, administratívne, obchodné a robotnícke zaradenie.

Do skupiny riadiacich pracovníkov spadá vedenie spoločnosti. Vedenie spoločnosti pozostáva z riaditeľa firmy a z technického riaditeľa. Dotazník zodpovedali obaja. Obaja sú mužského pohlavia, takže vo vedení spoločnosti nepracuje ani jedna žena. Najväčšiu skupinu tvoria robotníci, ktorí odpovedali na prieskum v počte 124. Z výsledkov vyplýva, že v spoločnosti prevláda robotnícka skupina. V tejto početnej skupine je aj 10 žien robotníčok, ktoré pracujú na pomocných montážach. Pracovisko všetkých žien robotníckej kategórie je vo výrobnom komplexe. Ostatní pracovníci zaradení v robotníckej profesii, sú muži, zodpovedalo ich 114. V technickej pracovnej funkcii sú obsadení hlavne majstri, technici a vedúci pracovníci technického oddelenia, tých je 18. Technická profesia nie je obsadená ani jednou ženou. Zato v administratívnej oblasti prevažuje ženské pohlavie. Obsadenie pracovníkov je v zastúpení 7 ľudí. Jedná sa prevažne o funkcie a administratívne práce, ktoré zastávajú ženy. Je ich 6. Siedmy respondent je zamestnaný na pozícii hlavného personalistu.

K obchodnému pracovnému zaradeniu patria obchodníci, ktorí sa zaoberajú hlavne zákazkami firmy. Sú v zastúpení 2 zamestnancov. Jeden má na starosti tuzemsko a druhý obchodník udrzuje kontakty so zahraničnými partnermi. Sú to dvaja muži.

**Graf 4.5 Otázka č. 5 Baví Vás Vaša práca?**



Zdroj: vlastná tvorba

Uzatvorená otázka o tom, či zamestnancov baví ich práca obsahuje štyri možné odpovede. Prvá z možných odpovedí je, že zamestnancov ich práca veľmi baví. Druhá z odpovedí respondentov je, že ich práca baví čiastočne.

Tretia možná odpoveď znie, že ich práca skôr nebaví a posledná odpoveď nebaví.

Vyhodnotenie tejto položky je jednoduché, pretože respondenti uviedli vo svojich odpovediach iba prvé dve možnosti. Väčšina odpovedala, že ich práca veľmi baví. Ide presne o 119 zamestnancov, čo v percentuálnom prevedení predstavuje 78 %. Z toho 6 žien v administratíve a 113 mužov. Medzi nimi 18 technikov, dvaja v riadiacej pozícii, 1 administratívny pracovník, 2 obchodníci, a zvyšní robotníci v počte 92. Títo ľudia to vnímajú tak, že doba je krásna a priaznivá pre nich, pretože prišli na to, čo ich skutočne baví a a presne aj to robia. Sú potešení z toho, že sa môžu naplňovať mimo iného aj svojou prácou, ktorú majú radi a ešte za ňu dostávajú aj peniaze.

Zvyšná časť respondentov odpovedala, že ich práca baví čiastočne. V číselnom vyjadrení to predstavuje 34 zamestnancov. V percentuálnom vyjadrení sa jedná o hodnotu 22 %. Sú to ženy robotníčky v počte 10 a 24 mužov v robotníckej profesii.

Žiadny z respondentov neuviedol, že ho práca skôr nebaví a nie je uvedená ani zmienka o tom, že by práca niektorého zamestnanca nebavila.



**Graf 4.6 Otázka č. 6 Plní Vaša zastávaná funkcia Vaše očakávania?**



Zdroj: vlastná tvorba

Graf 4.6 ilustruje odpovede na otázku, či plní zastávaná funkcia očakávania zamestnancov. V tejto otázke bolo možné sa vyjadriť zo 4 možností:

- Áno úplne
- Skôr áno
- Skôr nie
- Vôbec nie

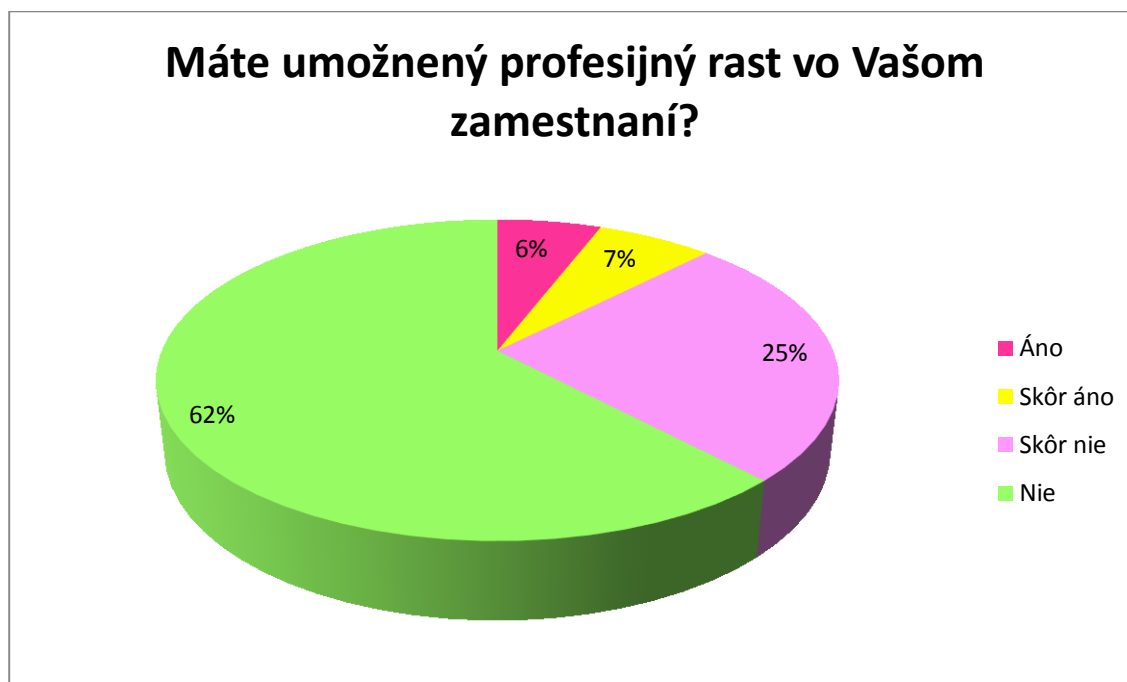
Respondenti opäť označili len prvé dve odpovede, a to takto:

Väčšina zamestnancov uviedla, že ich zastávaná funkcia plní ich očakávania skôr áno. Túto odpoveď označilo 93 zamestnancov. V percentuálnom hľadisku to je 61 %. Medzi nimi je 10 žien robotníckej profesie a všetci 83 muži takisto v robotníckej profesii.

Menšia časť odpovedala, že ich zastávaná funkcia plní ich očakávania úplne. Ide o počet 60 zamestnancov, ktorý je v percentách vyjadrený ako 39 %. 54 mužov je úplne spokojných so zastávanou funkciou vo firme. Patria sem technickí pracovníci v počte 17, 2 riadiaci pracovníci, 1 administratívny pracovník a 34 robotníkov.

Posledné dve skupiny, a to, že zastávaná funkcia neplní očakávania zamestnancov a neplní vôbec, sa nevyskytujú v odpovediach respondentov.

**Graf 4.7 Otázka č. 7 Máte umožnený profesijný rast vo Vašom zamestnaní?**



Zdroj: vlastná tvorba

V siedmej otázke zisťujúcej, či majú zamestnanci umožnený profesijný rast v zamestnaní, bolo možné odpovedať takto:

- Áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Nie

Výsledok dotazníkovej položky bol nasledujúci:

9 zamestnancov, čo predstavuje 6 % vyjadrilo, že majú umožnený profesijný rast v zamestnaní, a to jednoznačnou odpoveďou: „Áno“

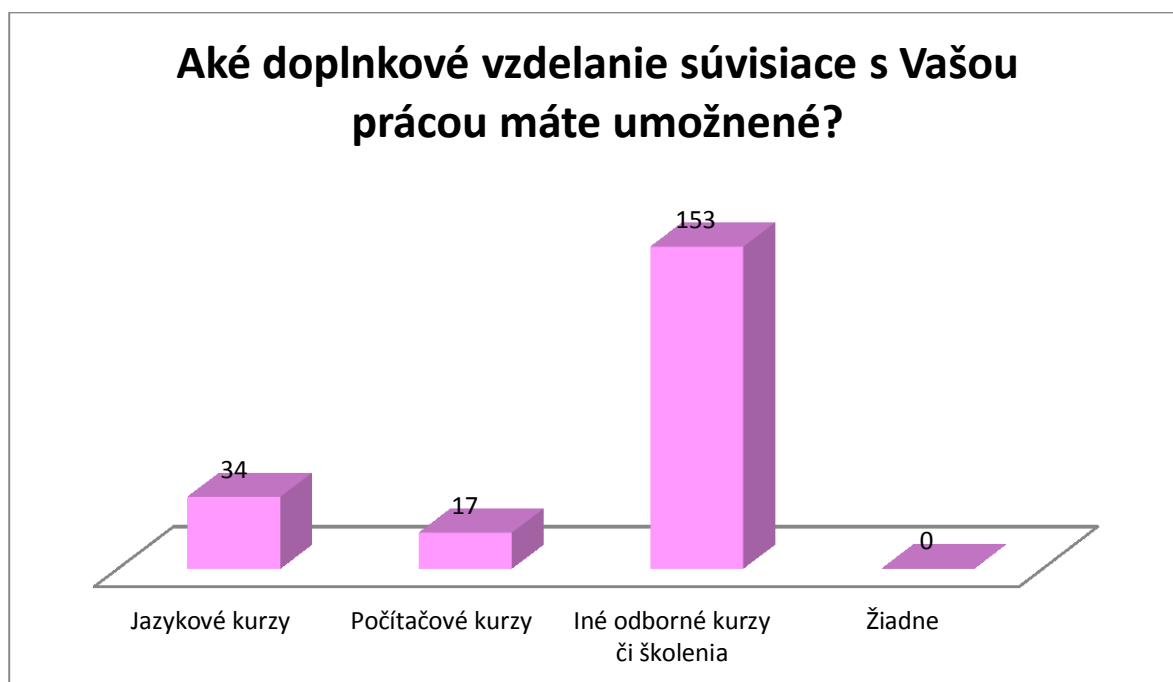
Odpoveď „Skôr áno“ označilo 10 opýtaných zamestnancov, čo predstavuje 7 %.

Vo výbere medzi možnosťami zaznačilo 39 pracovníkov poradí tretiu možnosť „Skôr nie“, a tí predstavujú v percentuálnom vyjadrení 25 %.

Poslednú odpoveď, a to, že zamestnanci vo firme nemajú umožnený profesijný rast označilo najviac z opýtaných, a to až 95 respondentov, tj. 62 %.

Mimo ďalších respondentov, ktorí takto odpovedali, sem patrí aj jediný pracovník so základným vzdelaním, ktorý pracuje pre spoločnosť ako robotník na dielni.

**Graf 4.8 Otázka č. 8 Aké doplnkové vzdelanie súvisiace s Vašou prácou máte umožnené?**



Zdroj: vlastná tvorba

Otázka č. 8 zisťujúca formy doplnkového vzdelania pre zamestnancov ponúka tieto možnosti:

- Jazykové kurzy
- Počítačové kurzy
- Iné odborné kurzy či školenia
- Žiadne kurzy

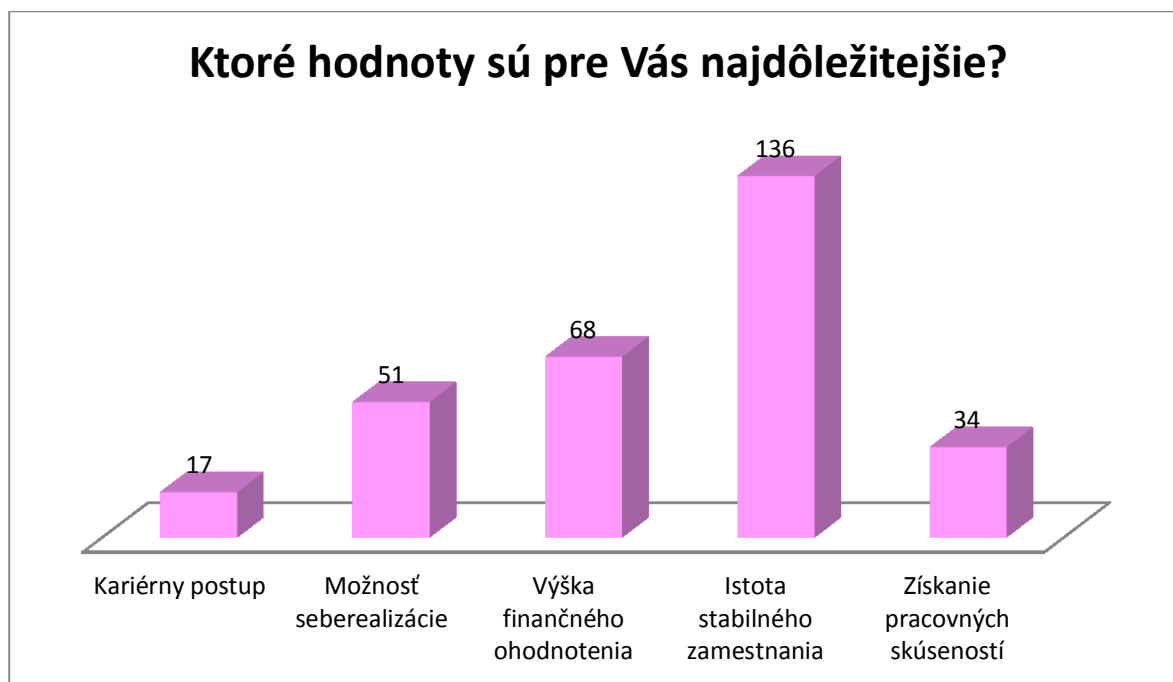
V tejto otázke je možné zvoliť si jednu, ale i viac možností.

Všetci respondenti, čo predstavuje 153 zamestnancov označili tretiu možnosť, a to, že majú k dispozícii iné odborné kurzy či školenia. Voľba výberu je na každom zamestnancovi, pokiaľ ide o vedúceho pracovníka. V prípade podriadených, určí potrebu vedúci zamestnanec.

Druhú odpoveď v podobe možnosti počítačových kurzov pre zamestnancov zaznačilo z celkového počtu respondentov 17 ľudí. Sú to zamestnanci, ktorí potrebujú počítač pri výkone svojej práce dennodenne.

Prvú odpoveď v znení doplnkového vzdelania vo forme jazykových kurzov zaznačilo z celkového počtu 153 pracovníkov, iných 34 zamestnancov než druhú odpoveď.

**Graf 4.9 Otázka č. 9 Ktoré hodnoty sú pre Vás najdôležitejšie?**



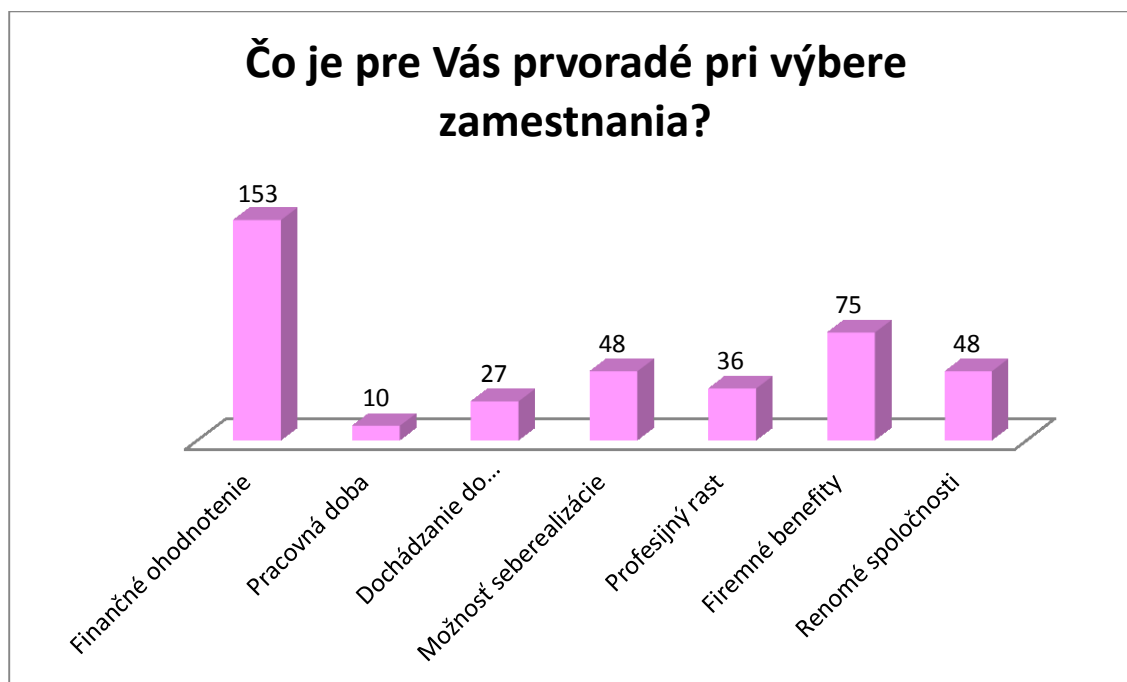
Zdroj: vlastná tvorba

Marketingový prieskum pokračuje ďalšou otázkou, ktorá je zameraná na najdôležitejšie hodnoty. Opäť je možné zvoliť viac možností. Zamestnanci si mohli vybrať z hodnoty kariérneho postupu, možnosti seberealizácie, výšky finančného ohodnotenia, istoty stabilného zamestnania a z hodnoty získania pracovných skúseností.

Analýzou sa zistilo, že najviac zastúpená možnosť medzi zamestnancami je istota stabilného zamestnania, ktorú označilo 136 zamestnancov, a to 10 žien a 126 mužov. Istota stabilného zamestnania je dôležitá pre 6 žien pracujúcich v administratíve a pre 4 ženy robotníckej profesie. Na druhej priečke sa umiestnila výška finančného ohodnotenia v počte 68 ľudí. Táto hodnota bola najdôležitejšia pre 6 žien robotníčok a 62 mužov, z toho pre 44 robotníkov, 17 technických pracovníkov a pre 1 obchodníka. Treťou najdôležitejšou hodnotou pre zamestnancov je možnosť seberealizácie, a tú zaškrtilo 51 ľudí.

Odpoveď v podobe získania pracovných skúseností uprednostňuje 34 ľudí. Z THP pracovníkov túto hodnotu preferuje 6 žien. Túto odpoveď označilo 28 mužov. Z toho 2 riadiaci pracovníci, 2 obchodníci, 16 technických pracovníkov, 1 v administratíve a 7 robotníkov. Prieskum v tejto otázke ukazuje, že najmenej dôležitou hodnotou medzi zamestnancami je kariérny postup v zastúpení 17 ľudí (11 %).

**Graf 4.10 Otázka č. 10 Čo je pre Vás prvoradé pri výbere zamestnania?**



Zdroj: vlastná tvorba

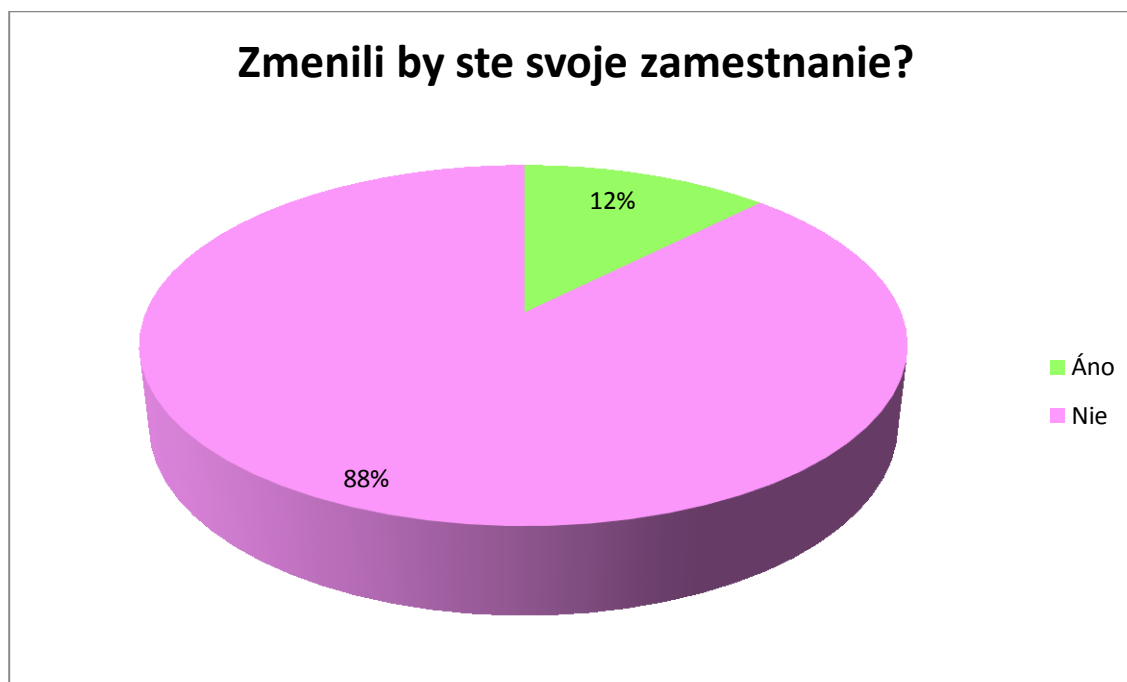
Zamestnanci na otázku: „Čo je pre Vás prvoradé pri výbere zamestnania?“ odpovedali nasledovne: úplne všetci respondenti, čo predstavuje 16 žien a 137 mužov, vo svojich dotazníkoch uviedli, že prvoradé pri výbere ich zamestnania je finančné ohodnotenie. Z toho jedna tretina respondentov ešte označila aj ďalšie odpovede, že za prvoradé považujú možnosť seberealizácie a renomé spoločnosti, ide o 48 zamestnancov, medzi nimi je 5 žien a 43 mužov. Na profesijnom raste si potrpí 36 zamestnancov (24 %), ale iba pre 2 ženy je významný profesijný rast. Medzi mužským pohlavím sa hodnota profesijného rastu označila teda presne 34krát.

10 ľudí sa vyjadrilo, že za prvoradé pri výbere zamestnania považujú pracovnú dobu. Pracovnú dobu zaujímalo 8 žien, ktoré majú pravdepodobne malé deti, alebo si ráno rady pospia. Sem patria i tí zvyšní 2 muži.

Medzi odpoveďami sa len v menšom množstve vyskytla voľba dochádzanie do zamestnania. Tento faktor je prvoradý pre 27 ľudí. Medzi nimi boli všetky ženy, čo predstavuje 16 ľudí.

Firemné benefity sú prvoradé pri výbere zamestnania pre 75 ľudí. Aj sem spadá všetkých 16 opýtaných žien, ďalej 2 zamestnaní ako obchodníci, 1 v administratíve, 18 technikov a 38 pracujúcich v robotníckej profesii.

**Graf 4.11 Otázka č. 11 Zmenili by ste svoje zamestnanie?**



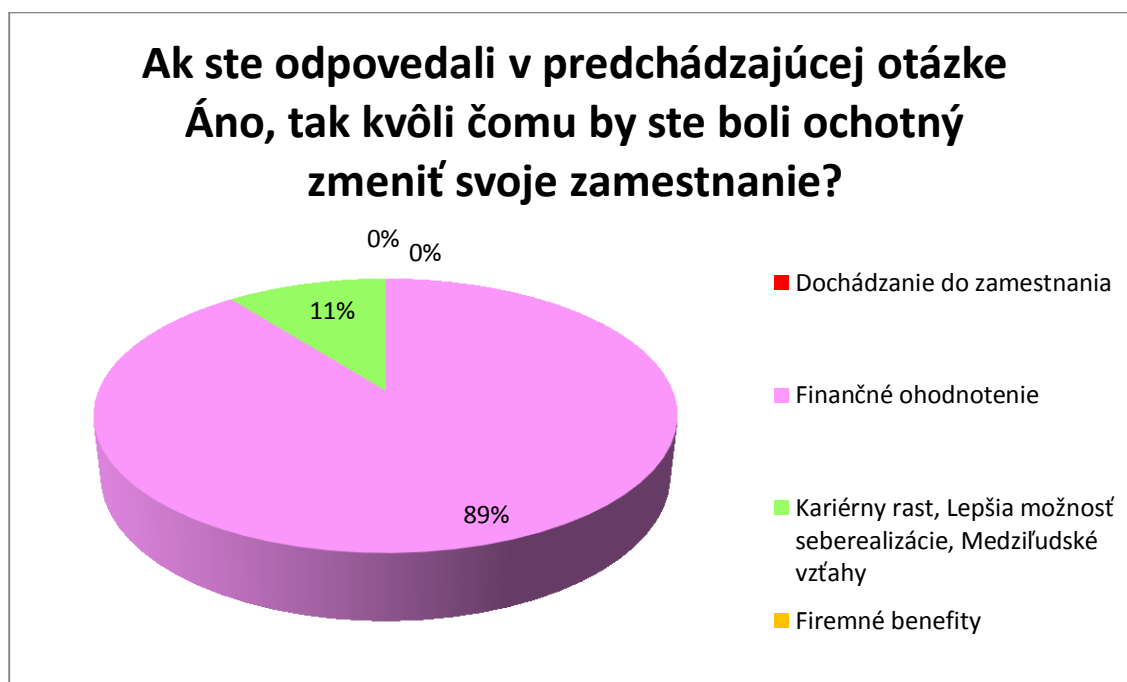
Zdroj: vlastná tvorba

Otázka marketingového výskumu „Zmenili by ste svoje zamestnanie?“ bola jednoduchá pre spracovanie, nakoľko ide o otázku uzatvorenú iba s dvomi možnými odpoveďami, a to: „Áno“ a „Nie“.

Väčšina zamestnancov spoločnosti by nemenila svoje zamestnanie a odpovedali jednoznačne „Nie.“ Presné číselné vyjadrenie predstavuje 134 zamestnancov, teda 88 % z celkového počtu opýtaných ľudí. Jedná sa väčšinou o tých istých pracovníkov, ktorí v otázke zisťujúcej či ich práca baví, odpovedali, že veľmi baví. Je ich 119, z toho 6 žien pracujúcich v administratíve a 113 mužov. Medzi nimi je 18 technikov, dvaja pracujúci v riadiacej pozícii, 1 administratívny pracovník, 2 obchodníci pracujúci na obchodnom oddelení a zvyšní robotníci v počte 92.

Svoje zamestnanie by zmenilo 19 pracovníkov, tj. (12 %). Z týchto 19 pracovníkov, tj. (12 %), ktorí by zmenili svoje zamestnanie sú vysokoškolsky vzdelaní 2. Zbytok tvoria zamestnanci, ktorí majú stredoškolské vzdelanie s maturitou v počte 17 ľudí, z toho 3 ženy a 14 mužov. Táto odpoveď „Áno“ sa vyskytla u tých respondentov, ktorí odpovedali, že vo firme nemajú umožnený profesijný rast, a práve to je pre nich dôvod, kvôli ktorému by zmenili svoje zamestnanie. Jedná sa o 2 vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov a 4 technikov so stredoškolským vzdelaním. Zvyšných 13 by menilo prácu z rôznych dôvodov.

**Graf 4.12 Otázka č. 12 Ak ste odpovedali v predchádzajúcej otázke Áno, tak kvôli čomu by ste boli ochotní zmeniť svoje zamestnanie?**



Zdroj: vlastná tvorba

Dvanásta otázka veľmi úzko nadväzuje na otázku predchádzajúcu. Zamestnanci, ktorí odpovedali, že by zmenili svoju prácu, mali k výberu možnosť uviesť dôvod k zmene svojho aktuálneho zamestnania.

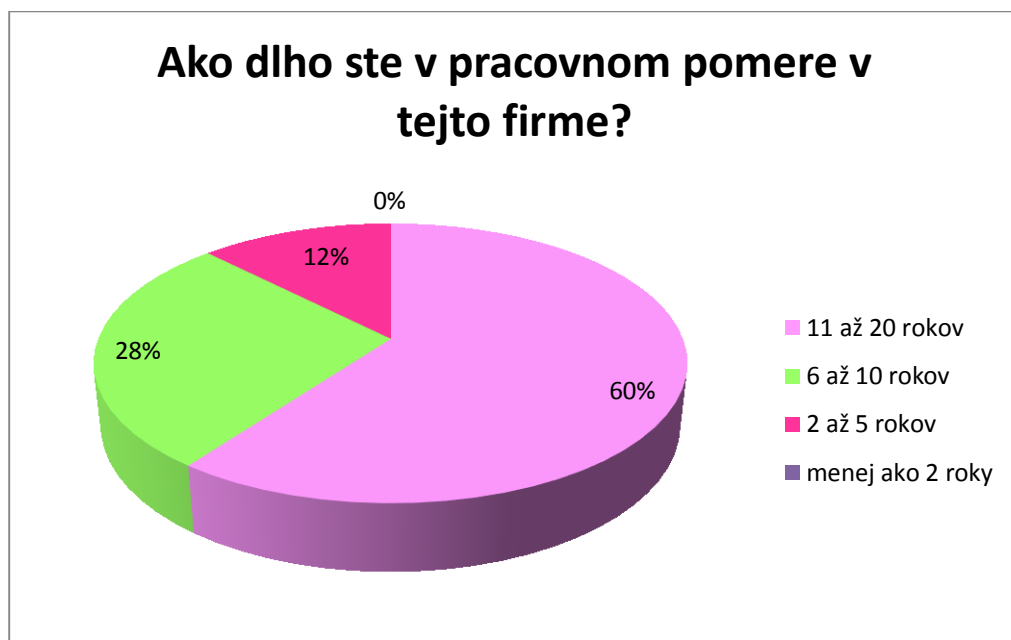
Dotazník uvádza k zmene zamestnania tieto dôvody:

- Dochádzanie do zamestnania
- Finančné ohodnotenie
- Kariérny rast, lepšia možnosť seberealizácie, medziľudské vzťahy
- Firemné benefity

Ako je už vyššie uvedené, z dotazníkového šetrenia vyplýva, že 19 zamestnancov (11 %) by zmenilo svoje zamestnanie. Za hlavný dôvod zmeny zamestnania uviedlo 17 pracovníkov stredoškolsky vzdelaných s maturitou, tj. 89 % faktor číslo 2, teda finančné ohodnotenie, medzi nimi boli 3 ženy, pracujúce na administratívnom oddelení.

Zvyšní dvaja pracovníci, čo predstavuje 11 % označili za možnú zmenu zamestnania tieto dôvody: kariérny rast, lepšia možnosť seberealizácie a medziľudské vzťahy. Svoju odpoveď takto uviedli vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci.

**Graf 4.13 Otázka č. 13 Ako dlho ste v pracovnom pomere v tejto firme?**



Zdroj: vlastná tvorba

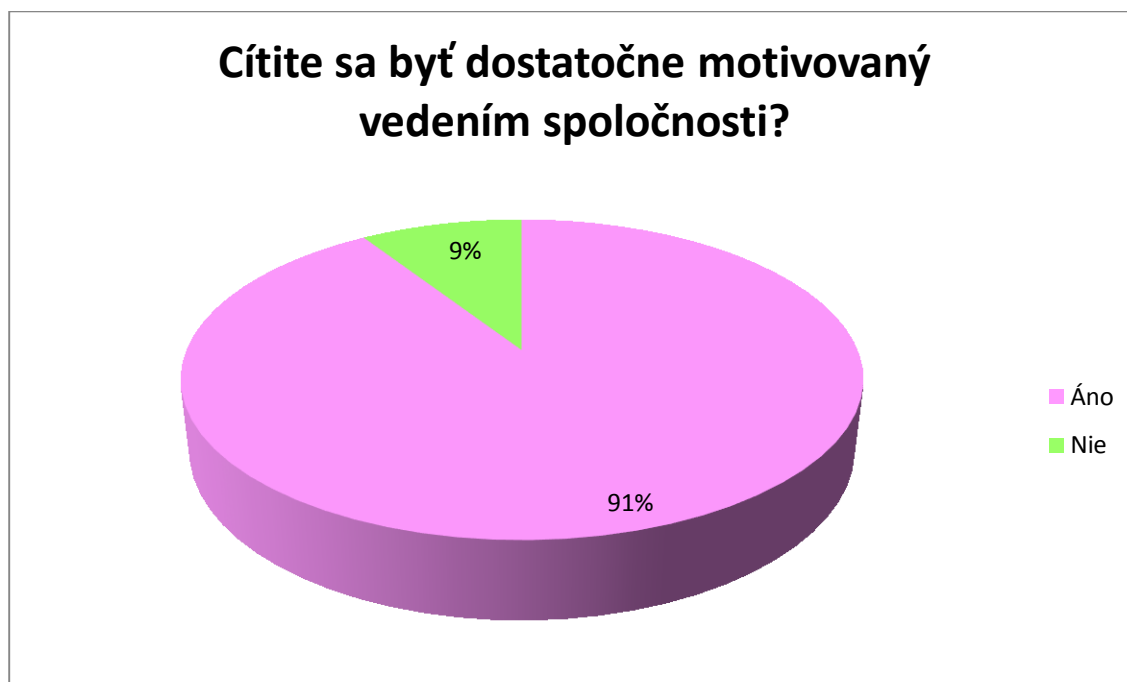
Trinásta otázka prieskumu zisťovala dĺžku pracovného pomeru v sledovanej spoločnosti. Zamestnanci mali možnosť zaradiť sa do jednej zo štyroch skupín:

- 11 až 20 rokov
- až 10 rokov
- 2 až 5 rokov
- menej ako 2 roky

Zo 153 opýtaných respondentov označilo 92 zamestnancov, že v pracovnom pomere v danej spoločnosti pracujú 11 až 20 rokov. Ide o väčšinových zamestnancov firmy. Podrobnejšia je informácia, že sa jedná o 9 žien, z ktorých 5 pracuje na administratívnom oddelení a 4 v robotníckej profesii. Väčšina zamestnancov, tj. 79, pracujúcich v spoločnosti 11 až 20 rokov je mužov. Tí obsadzujú 2 pozície vo vedení firmy, 1 je vedúci personálneho oddelenia, 5 majstri patriaci do technického zaradenia, 71 pracuje vo výrobnom komplexe a patria k stálym zamestnancom. Ďalších 42 zamestnancov vyjadrilo, že pracujú pre spoločnosť 6 až 10 rokov. Tretiu možnosť, že v spoločnosti pracujú 2 až 5 rokov, označilo 19 ľudí. Menej ako 2 roky nie je zamestnaný ani jeden pracovník v sledovanej spoločnosti.



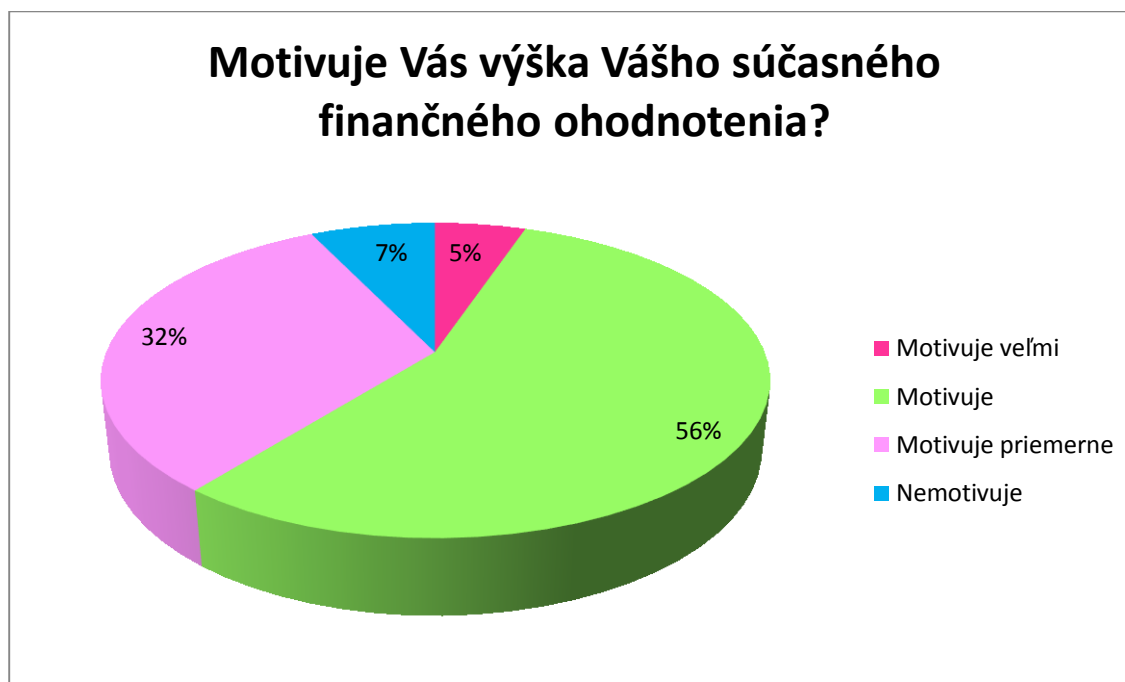
**Graf 4.14 Otázka č. 14 Cítite sa byť dostatočne motivovaný vedením spoločnosti?**



Zdroj: vlastná tvorba

Veľmi dôležitá otázka pre tému diplomovej práce, či sa zamestnanci cítia byť dostatočne motivovaní vedením spoločnosti. Otázka je uzatvorená, tak možností k odpovedi sú iba dve: „Áno“ a „Nie“. Väčšina zamestnancov spoločnosti sa cítia byť dostatočne motivovaní vedením spoločnosti, túto skupinu tvorí 139 zamestnancov, tj. (91 %). Z týchto 139 zamestnancov uviedlo presne 117 odpovedí, že sa cítia byť dostatočne motivovaní vedením spoločnosti, ktorí rovnako odpovedali aj na otázku ohľadom zisťovania, či ich práca baví, ktorá bola uvedená v otázke č. 5. Takže týchto 117 zamestnancov uviedlo rovnakú odpoveď, že ich práca veľmi baví a zároveň sa cítia byť dostatočne motivovaní. Jedná sa o 6 žien v administratíve a 113 mužov, medzi ktorými je 18 technikov, 1 administratívny pracovník, 2 obchodníci a 92 robotníkov. Zvyšných 22 sa cítia byť dostatočne motivovaní a zároveň tí istí označili, že práca ich baví čiastočne. Sú to ženy robotníčky v počte 10 a 12 mužov v robotníckej profesii. K týmto zamestnancom, ktorí sa cítia byť dostatočne motivovaní vedením spoločnosti, patria tí, ktorí majú jasne definované ciele, podnikajú kroky na ich splnenie, efektívne pracujú, majú vyvinutý pocit povinnosti a vedia, že ich úsilie pomáha nielen organizácii ale aj k naplneniu vlastných záujmov. Odpoveď „Nie“ vyjadruje, že zamestnanec spoločnosti sa necíti byť dostatočne motivovaný vedením. Tú zaškrtilo 14 zamestnancov (9 %) opýtaných, 1 žena a 13 mužov.

**Graf 4.15 Otázka č. 15 Motivuje Vás výška Vášho súčasného finančného ohodnotenia?**



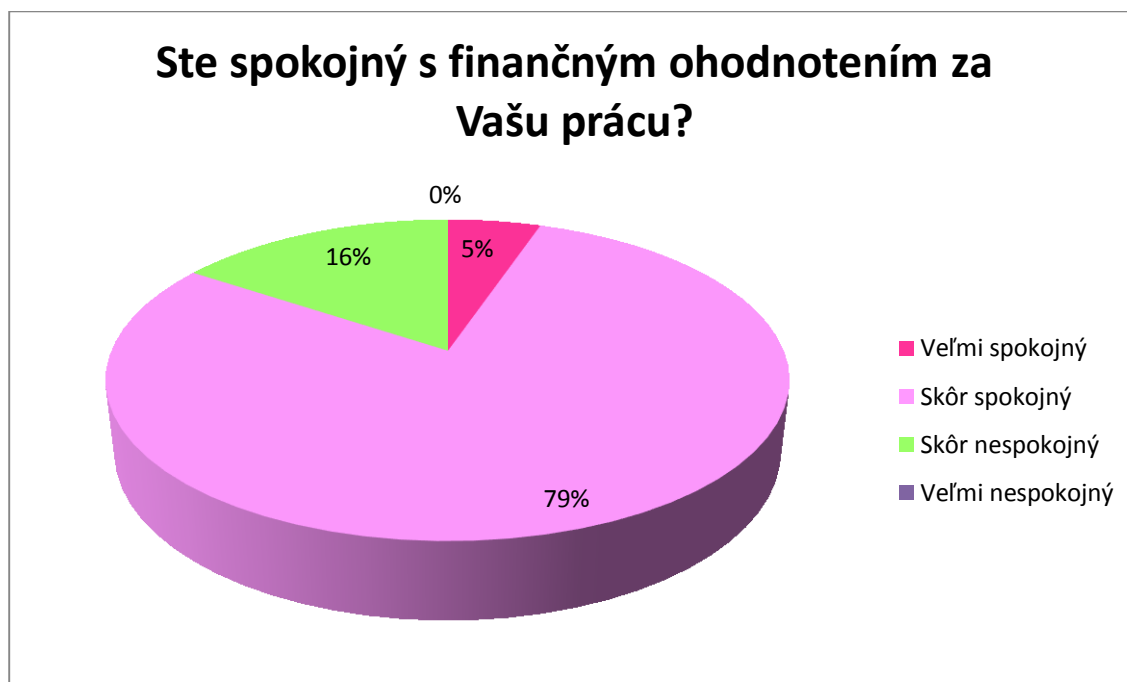
Zdroj: vlastná tvorba

Graf 4.15 zaznamenáva do akej miery motivuje zamestnancov výška ich súčasného finančného ohodnotenia. Respondenti vykázali svoje odpovede pozitívnym charakterom. Jedná sa o uzatvorenú otázku so štyrmi odpoveďami:

- Motivuje veľmi
- Motivuje
- Motivuje priemerne
- Nemotivuje

Väčšiu polovicu pracovníkov (56 %), teda 85 zamestnancov motivuje výška súčasného finančného ohodnotenia. 32 % => 49 zamestnancov označilo 3. možnosť, a to, že výška ich súčasného finančného ohodnotenia motivuje priemerne. Našli sa aj zamestnanci v počte 11, (7 %) ktorí uviedli, že výška ich súčasného finančného ohodnotenia ich nemotivuje. Túto odpoveď dalo 7 žien a 4 muži, všetci pracujúci v robotníckej profesii. Najmenej zastúpená odpoveď medzi zamestnancami je odpoveď číslo 1, a to v znení vysokej motivácie finančného ohodnotenia. Tú označilo 8 zamestnancov (5 %), 2 obchodníci, 2 riadiaci pracovníci, 3 technici a 1 administratívna pracovníčka.

**Graf 4.16 Otázka č. 16 Ste spokojný s finančným ohodnotením za Vašu prácu?**



Zdroj: vlastná tvorba

Na otázku ohľadom zisťovania spokojnosti s aktuálnou výškou súčasného finančného ohodnotenia, bolo možné vybrať si zo 4 možností:

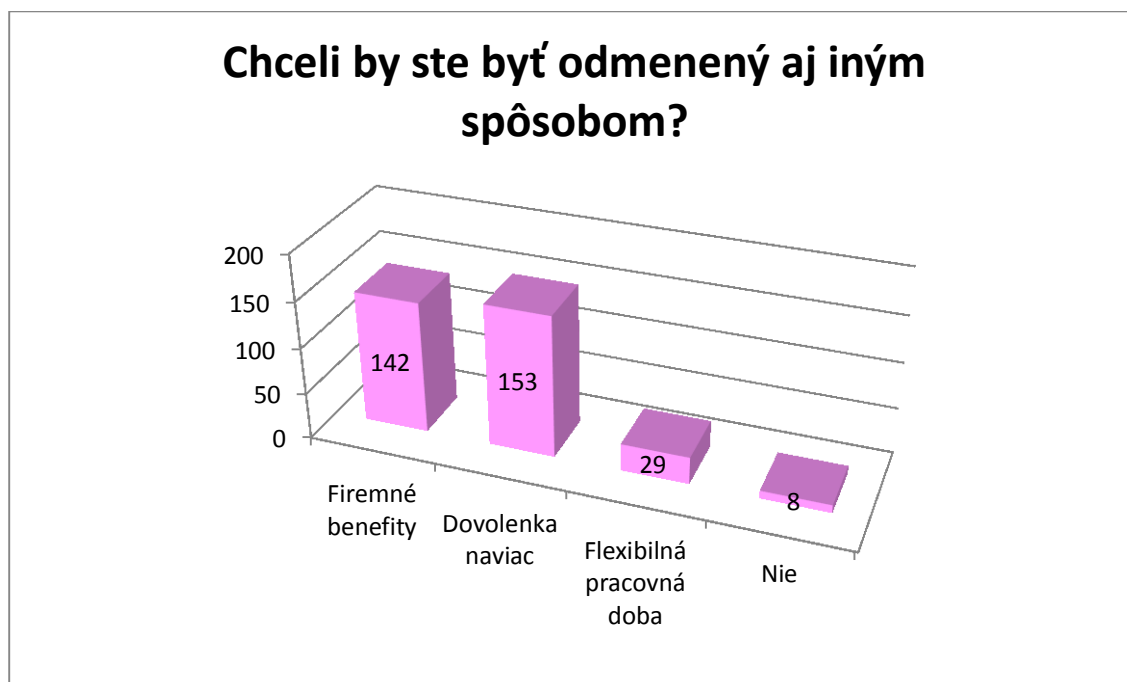
- Veľmi spokojný
- Skôr spokojný
- Skôr nespokojný
- Veľmi nespokojný

Väčšina zamestnancov pracujúcich v spoločnosti je skôr spokojná - „Skôr spokojný“ s výškou svojho súčasného finančného ohodnotenia. V číselnom prevedení to predstavuje 121 pracovníkov, teda 79 %.

16 % , tj. 24 zamestnancov je skôr nespokojných - „Skôr nespokojný“ s výškou finančného ohodnotenia. Na treťom rebríčku spokojnosti sa nachádza možnosť vysokej spokojnosti - „Veľmi spokojný“, tú označilo 8 zamestnancov, v percentuálnom prevedení sa jedná o 5 % opýtaných.

Pozitívny je fakt, že v prieskume sa nevyskytla ani jedenkrát možnosť veľkej nespokojnosti s výškou finančného ohodnotenia, tj. 0 %.

**Graf 4.17 Otázka č. 17 Chceli by ste byť odmenený aj iným spôsobom?**



Zdroj: vlastná tvorba

K prieskumnej otázke ohľadom ďalšieho odmeňovania sa respondenti mali možnosť vyjadriť v štyroch voľbách. Prípustných bolo aj viac odpovedí, jedna minimálne. Výber bol nasledujúci:

- Firemné benefity
- Dovolenka navyiac
- Flexibilná pracovná doba
- Nie

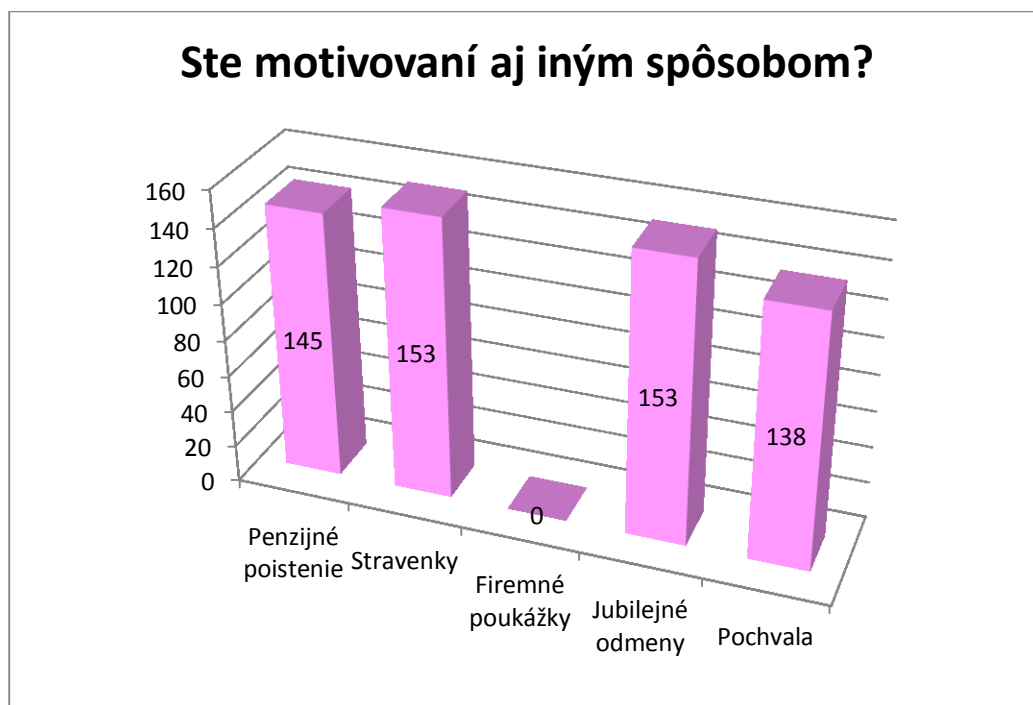
Prieskum ukazuje, že v sledovanej spoločnosti by zamestnanci uvítali firemné benefity. Prvá odpoveď v tejto podobe bola zaškrtnutá 142 zamestnancami.

Druhá možnosť „Dovolenka navyiac“ sa v prieskume vyskytla ešte viackrát, označili ju totiž úplne všetci opýtaní zamestnanci pracujúci v sledovanej spoločnosti.

Flexibilnú pracovnú dobu by uvítalo 29 zamestnancov. Takto odpovedali úplne všetky ženy a 13 mužov.

Zpomedzi respondentov, 8 zamestnancov neoznačilo v ankete žiadne iné odmeňovanie iným spôsobom. Jedná sa o dvoch riadiacich pracovníkov a 6 pracovníkov pracujúcich na technickom oddelení.

**Graf 4.18 Otázka č. 18 Ste motivovaný aj iným spôsobom?**



Zdroj: vlastná tvorba

Aj pri osemnástej otázke mohli pracovníci označiť viac odpovedí. Otázka znela: „Ste motivovaný aj iným spôsobom?“ Možnosti k výberu mali respondenti nasledujúce:

- Penzijné poistenie
- Stravenky
- Firemné poukážky
- Jubilejné odmeny
- Pochvala

Najčastejšie zamestnanci uviedli, že sú motivovaní penzijným poistením, a to presne 145 ľudí. Všetci zamestnanci, ktorí odpovedali na dotazník tj. 153, tj. 100 % sú motivovaní stravenkami, a takisto aj jubilejnými odmenami.

Odpoveď firemné poukážky nebola označená ani jedným respondentom. Spoločnosť ich neposkytuje.

Zo všetkých opýtaných respondentov, odpovedalo 138 zamestnancov, že sú motivaní formou pochvaly.

**Graf 4.19 Otázka č. 19 Aké sú medziľudské vzťahy na Vašom pracovisku?**



Zdroj: vlastná tvorba

Graf 4.19 predposlednej prieskumnej otázky je zameraný na medziľudské vzťahy vo firme. Zamestnanci pracujúci v spoločnosti vyjadrili svoj názor na vzťahy v rámci spoločnosti podľa toho, akú atmosféru pri výkone svojej práce pociťujú.

Uzatvorená otázka ponúka širokú škálu možných odpovedí: vzťahy veľmi dobré, dobré, neutrálne, špatné a veľmi špatné. 24 % opýtaných zamestnancov sa vyjadrilo, že medziľudské vzťahy na pracovisku sú dobré, takto odpovedalo 37 zamestnancov, všetci muži. Ďalšiu možnosť v rozsahu 16 %, tj. 25 respondentov uviedlo, že vzťahy medzi zamestnancami sú veľmi dobré. Túto odpoveď zaznačili muži v počte 19 a 6 žien. Hlavný dôvod dobrých a veľmi dobrých medziľudských vzťahov pramení zo vzájomného rešpektu medzi zamestnancami, ale hlavne vďaka tomu, že sa stretávajú aj vo voľnom čase mimo pracovnej doby. 32 % z celkového počtu, čo predstavuje 49 zamestnancov sa priklonilo k možnosti neutrálnych medziľudských vzťahov. Išlo o mužov. Medzi zamestnancami sa vyskytla 29krát predposledná odpoveď. Títo uviedli, že vzťahy medzi pracovníkmi sú špatné. Táto výpoveď značí 19 %. Graf ukazuje aj poslednú možnosť. Veľmi špatné vzťahy pociťuje 13 zamestnancov, tj. 9 %. S touto otázkou úzko súvisí aj nasledujúca, zameraná na celkovú spokojnosť v spoločnosti.

**Graf 4.20 Otázka č. 20 Aká je Vaša celková spokojnosť v spoločnosti?**



Zdroj: vlastná tvorba

Posledná otázka sleduje celkovú spokojnosť zamestnancov. Otázka je otvorená, aby mali zamestnanci možnosť vyjadriť svoj názor slovne a podrobnejšie než tomu bolo pri všetkých predchádzajúcich otázkach.

Väčšinou, čo predstavuje 54 % odpovedí sa u zamestnancov v dotazníkoch vyskytla spokojnosť. Ide o 83 zamestnancov pracujúcich v sledovanej spoločnosti. Výsledok *spokojnosť* je v grafe vyjadrená pomocou levandulového, ružového a zeleného políčka. Sem patria všetky pozitívne odpovede respondentov vyjadrujúcich svoju spokojnosť, odstupňovanou mierou, pomocou: „Veľmi spokojný“ 2 % , „Skôr spokojný“ 44 % a „Spokojný“ 8 %.

Výsledky z jednotlivých skupín sú zaznamenané takto:

Vyslovene len jedným slovom „spokojný“ z počtu 83 ľudí vyjadrilo svoju celkovú spokojnosť v spoločnosti 13 zamestnancov.

Z celkového počtu *všetkých* spokojných, čo predstavuje 83 ľudí, svoju spokojnosť 23 zamestnancov doplnilo takto: Potešili by benefity. To znamená, otázkou číslo 17, ktorá znie: „Chceli by ste byť odmenení aj iným spôsobom?“ sa potvrdzuje, pretože pri celkovej spokojnosti na firemné benefity upozornilo 142 oslovených, z tých, ktorí uviedli, že by chceli byť odmenení firemnými benefitmi.

V marketingovom prieskume sa 19 pracovníkov zo všetkých spokojných zamestnancov s poslednou otázkou podelilo aj takto: „Moja spokojnosť pramení hlavne z dobrých vzťahov na pracovisku. Medzi kolegami mám aj kamarátov, s ktorými zdieľam aj svoj voľný čas vo forme športových aktivít“. Avšak moju spokojnosť by zvýšilo, keby sme mali nejakú malú telocvičňu. U menšej polovici opýtaných-spokojných, konkrétne u 9 zamestnancov sa odpovede líšia. Ľudská fantázia nemá hranice.

Najpozitívnejšia je odpoveď od 3 zamestnancov. Tí vyjadrili svoju celkovú spokojnosť v spoločnosti nasledovne: „Som veľmi spokojný“. Jedná sa o mužov, ktorí predstavujú 5%.

Zaujímavý je fakt, že 16 zamestnancov ženského pohlavia, čo predstavuje všetky opýtané ženy vo firme, uviedli rovnakú obsahovú odpoveď. A tá znie: „Uvítala by som poukážku na nejaký cvičebný program, alebo relaxáciu“.

K tejto odpovedi pridalo z nich 9 žien ešte nasledujúce vyjadrenie: „Nakoľko mám malé deti, tak moju celkovú spokojnosť vo firme by zvýšil pohyblivý pracovný čas.“

Druhá skupina respondentov, ktorá sa priklonila k celkovej spokojnosti s určitým námietkami predstavuje 36 % odpovedí. Ide o 43 zamestnancov. Výsledok *nespokojnosť* je v grafe vyjadrená pomocou fialovej, žltej a hnedej. Sem patria všetky negatívnejšie odpovede zamestnancov, „Skôr nespokojný“ 23 % , „Nespokojný“ 5 % a „Veľmi nespokojný“ 0 %.

Výsledky z jednotlivých skupín sú zaznamenané takto:

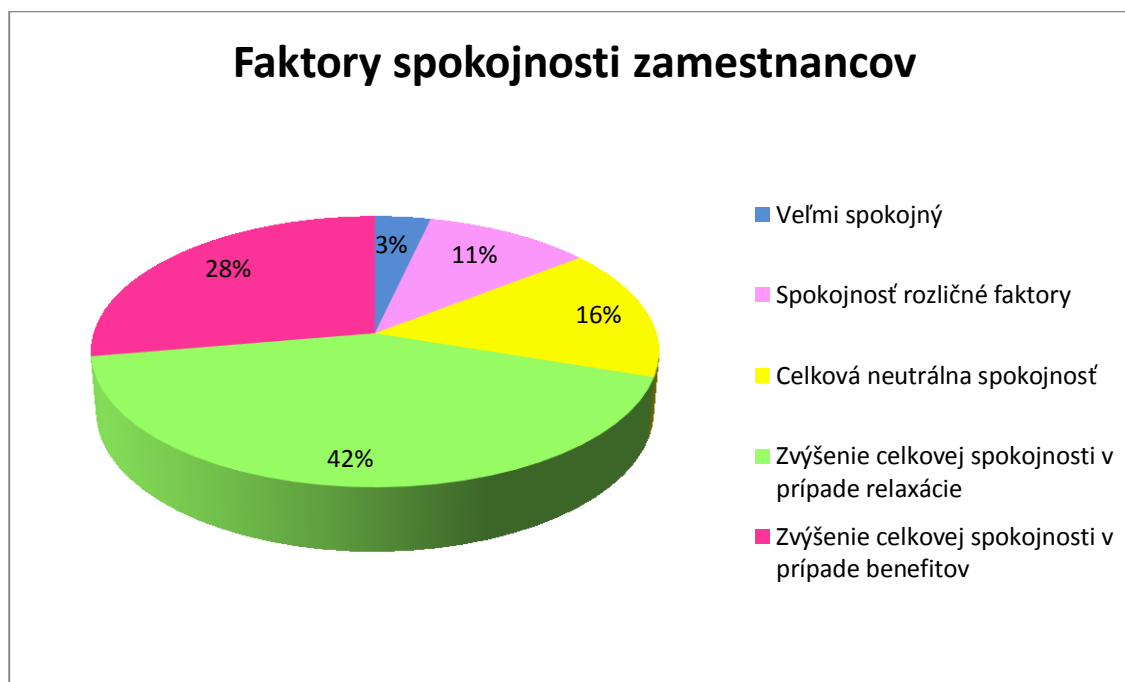
Ďalší respondenti, tj. 25 zamestnancov uviedli odpoveď, že sú hlavne v letnom období až príliš vyťažení, čím klesá ich celková spokojnosť vo firme. Podobne i 11 ľudí odpovedalo zhruba tak ako predchádzajúcich 25 zamestnancov, avšak v trošku inej formulácii. Títo 11 ľudí vyjadrilo svoj názor takto: „Som nespokojný z dôvodu, že v dobe letnej dovolenky nemám umožnené čerpať dovolenku presne ako potrebujem, ale musím sa prispôbovať kolegom“. Zvyšných 7 ľudí uviedlo, že je nespokojných. Za hlavné dôvody považujú to, že v spoločnosti nevidia možnosť svojho povýšenia a získania vyššej pracovnej pozície. Dvaja zo siedmich, ktorí uviedli takto svoju odpoveď sú vysokoškolsky vzdelaní. V skupine týchto nespokojných zamestnancov sa objavili aj odpovede, že sú nespokojní s výškou finančného ohodnotenia.

Svoj názor na poslednú otázku *nevyjadrilo* 27 zamestnancov pracujúcich v sledovanej spoločnosti.

Nasledujúce grafy sledujú samostatné faktory spokojnosti a takisto zvlášť faktory nespokojnosti.

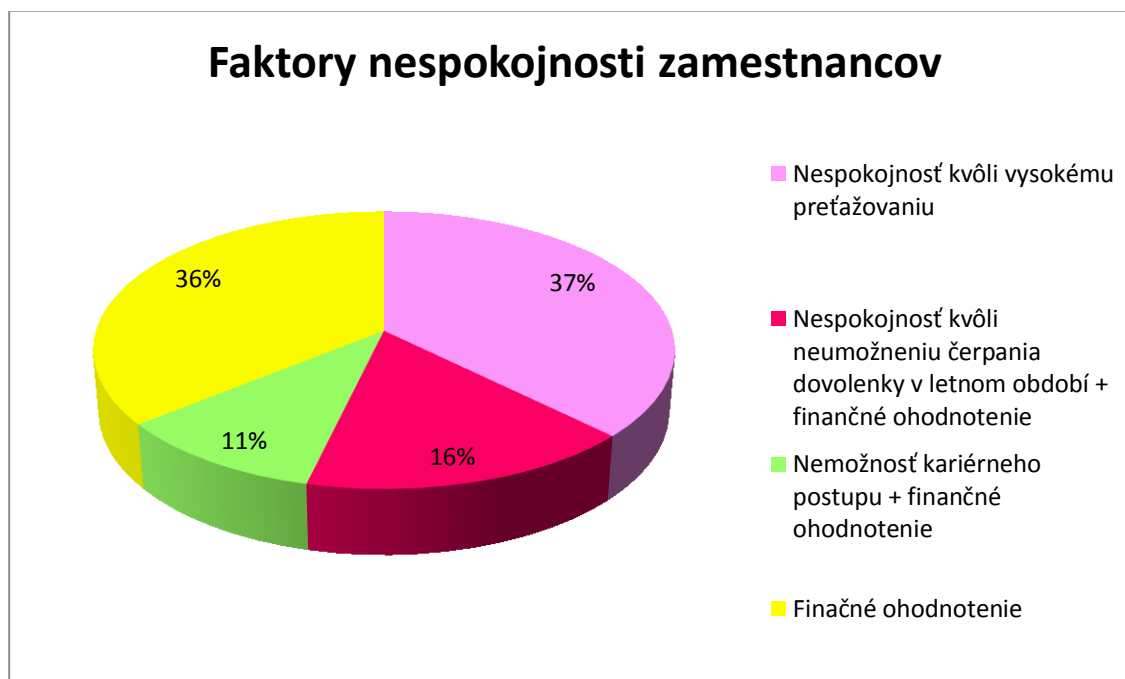


**Graf 4.21 Faktory spokojnosti zamestnancov**



Zdroj: vlastná tvorba

**Graf 4.22 Faktory nespokojnosti zamestnancov**



Zdroj: vlastná tvorba

## 4.6. SWOT analýza

Zo zhrnutia predchádzajúcej analýzy, ktorá bola uskutočnená formou dotazníkového prieskumu je možné posúdiť analýzu SWOT. Jej úlohou je vyhodnotiť celkovo silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Súčasťou SWOT analýzy je sledovanie interného, ale i externého marketingového prostredia.

SWOT analýza teda spočíva v detailnom rozbere a hodnotení aktuálneho stavu podniku, tj. vnútorné prostredie a aktuálnej situácie okolia podniku, tj. vonkajšie prostredie. Vo vnútornom prostredí sa vyhodnocujú silné a slabé stránky firmy. Vo vonkajšom prostredí sú analyzované príležitosti a hrozby pre spoločnosť.

Vnútorné a vonkajšie funkcie podniku sú ohodnotené podľa zvolenej hodnotiacej bodovej stupnice:

Pre silné stránky a príležitosti:

- 4 = extrémne silná
- 3 = veľmi silná
- 2 = silná
- 1 = pomerne silná

Pre slabé stránky a hrozby:

- -4 = extrémne slabá
- -3 = veľmi slabá
- -2 = slabá
- -1 = pomerne slabá

Dôležité je, že výsledky SWOT analýzy sú podkladom pre určenie zdrojov konkurenčnej výhody každej firmy. SWOT analýza je východiskom stratégie spoločnosti. Tab. 4.6 ukazuje SWOT analýzu sledovanej spoločnosti a Tab. 4.7. poukazuje na udelenie váh funkciám a bodové ocenenie potenciálu.

Tab. 4.6 SWOT analýza 1. časť

### VNÚTORNÉ FUNKCIE

<b>Silné stránky firmy</b>	<b>Bodové ohodnotenie</b>
Tímová spolupráca v úzkom kruhu pracovníkov	4
Kolektívne cítenie	3
Nedostatočná úroveň znalostí delnických vedúcich pracovníkov v kontrolnej činnosti	1
Pružná horizontálna i vertikálna komunikácia	4
Zodpovednosť, starostlivosť a flexibilita zamestnancov	2

<b>Slabé stránky firmy</b>	<b>Bodové ohodnotenie:</b>
Medziľudské vzťahy	-3
Vysoká vyťaženosť kvalitných pracovníkov v letnom období	-4
Potreba doplniť kolektív mladými kvalifikovanými zamestnancami	-2
Obmedzená možnosť kariérneho postupu	-1
Vysoká chorobnosť zamestnancov hlavne v letnej sezóne	-4

Zdroj: vlastná tvorba

Tab. 4.6 SWOT analýza 2. časť

### VONKAJŠIE FUNKCIE

<b>Príležitosti firmy</b>	<b>Bodové ohodnotenie</b>
Ekologická výroba	2
Nábor kvalifikovaných ľudí z učňovských škôl	4
Rozširovanie pôsobnosti na tuzemskom i zahraničnom trhu	4
Rozvoj nových materiálov a technológií	3
Realizácia nových projektov vďaka novým zákazníkom	4
Strategická poloha ČR v strednej Európe	3
Oživenie globálnej ekonomickej situácie	1

<b>Hrozby firmy</b>	<b>Bodové ohodnotenie</b>
Podcenenie dôležitosti učňovského vzdelania	-4
Neustále rastúca konkurencia	-4
Spomalenie celosvetového hospodárskeho rastu	-2
Výrazné spomalenie hospodárskeho rastu v Eurozóne	-3
Rast cien surovín, energie a iných materiálových nákladov	-3
Zmena legislatívy	-1

Zdroj: vlastná tvorba

Tab. 4.7 Udelenie váh funkciám a bodové ocenenie

Bodové ocenenie potenciálu		Silné stránky					Slabé stránky					Σ	
		Tímová spolupráca	Kolektívne čínenie	Znalosti zamestnancov	Pružná komunikácia	Zodpovednosť, starostlivosť a flexibilita	Medziľudské vzťahy	Vytáženost kvalitatívnych pracovníkov	doplňť kolektív mladými	Obmedzený kariérny postup	Vysoká chorobnosť zamestnancov		
Príležitosti	Ekologická výroba	2+4	2+3	2+1	2+4	2+2	2+ (-3)	2+ (-4)	2+ (-2)	2+ (-1)	2+ (-4)	20	
	Nábor kvalifikovaných ľudí z učňov. škôl	4+4	4+3	4+1	4+4	4+2	4+ (-3)	4+ (-4)	4+ (-2)	4+ (-1)	4+ (-4)	40	
	Rozširovanie pôsobnosti na tuzemskom a zahraničn. trhu	4+4	4+3	4+1	4+4	4+2	4+ (-3)	4+ (-4)	4+ (-2)	4+ (-1)	4+ (-4)	40	
	Rozvoj nových materiálov a technológií	3+4	3+3	3+1	3+4	3+2	3+ (-3)	3+ (-4)	3+ (-2)	3+ (-1)	3+ (-4)	30	
	Realizácia nových projektov-noví zákazníci	4+4	4+3	4+1	4+4	4+2	4+ (-3)	4+ (-4)	4+ (-2)	4+ (-1)	4+ (-4)	40	
	Strategická poloha ČR v strednej Európe	3+4	3+3	3+1	3+4	3+2	3+ (-3)	3+ (-4)	3+ (-2)	3+ (-1)	3+ (-4)	30	
	Oživenie globálnej ekonomickej situácie	1+4	1+3	1+1	1+4	1+2	1+ (-3)	1+ (-4)	1+ (-2)	1+ (-1)	1+ (-4)	10	
Hrozby	Podcenenie dôležitosti učňovského vzdelania	-4+4	-4+3	-4+1	-4+4	-4+2	-4+ (-3)	-4+ (-4)	-4+ (-2)	-4+ (-1)	-4+ (-4)	-40	
	Neustále rastúca konkurencia	-4+4	-4+3	-4+1	-4+4	-4+2	-4+ (-3)	-4+ (-4)	-4+ (-2)	-4+ (-1)	-4+ (-4)	-40	
	Spomalenie celosvetového hospodárskeho rastu	-2+4	-2+3	-2+1	-2+4	-2+2	-2+ (-3)	-2+ (-4)	-2+ (-2)	-2+ (-1)	-2+ (-4)	-20	
	Výrazné spomalenie hospodár. rastu v Eurozóne	-3+4	-3+3	-3+1	-3+4	-3+2	-3+ (-3)	-3+ (-4)	-3+ (-2)	-3+ (-1)	-3+ (-4)	-30	
	Rast cien surovín, energie a materiálových nákladov	-3+4	-3+3	-3+1	-3+4	-3+2	-3+ (-3)	-3+ (-4)	-3+ (-2)	-3+ (-1)	-3+ (-4)	-30	
	Zmena legislatívy	-1+4	-1+3	-1+1	-1+4	-1+2	-1+ (-3)	-1+ (-4)	-1+ (-2)	-1+ (-1)	-1+ (-4)	-10	
Σ		56	43	17	56	30	-35	-48	-22	-9	-48	40	

Zdroj: vlastná tvorba

## 4.7. Závěry SWOT analýzy

### **Silné stránky spoločnosti**

Na základe konzultácie vo firme bolo zistené, že zamestnanci dosahujú vysoké výsledky vďaka tímovej spolupráci, ktorá prebieha na všetkých oddeleniach vo viacerých skupinkách. Všetky pracovné postupy sú navzájom prehodnotené krok za krokom. K riešeniu úloh v skupine pristupuje každý zamestnanec svojím názorom a svojou šikovnosťou. Vďaka tomu vzniklo vo firme kolektívne cítenie, ktoré je spolu s tímovým duchom považované za silnú stránku podniku. S kolektívnym cítením súvisí motivátor v podobe pochvaly, ktorý považuje za dôležitý až 138 zamestnancov.

Po konzultácii s technickým riaditeľom spoločnosti je možné ďalej považovať za silnú stránku komunikáciu vo firme. Tá funguje vo firme na vysokej úrovni. V spoločnosti nedochádza ku komunikačnému šumu. Aby sa predišlo problémom v oblasti komunikácie, pravidelne a veľmi často sú organizované pracovné schôdzky so záverečnou diskusiou. V prípade nejakých nejasností sa zamestnanec môže kedykoľvek obrátiť na svojho vedúceho. Komunikácia je pružná ako medzi zamestnancami, tak i medzi zamestnancami a vedúcimi, rovnako aj medzi vedúcimi a aj vo vzťahu vyšší nadriadený a podriadený.

Na výborné výsledky firmy vplýva nemalou mierou zodpovednosť zamestnancov, rovnako aj ich starostlivosť a možnosť flexibility. Flexibilita pracovníkov sa potvrdzuje každý rok hlavne v období letnej sezóny, kedy je vykazovaná vysoká chorobnosť pracovníkov. V tej dobe sú aktívni zamestnanci kedykoľvek v prípade potreby ochotní svojich kolegov zastúpiť.

### **Slabé stránky spoločnosti**

Na naposledy uvedenú silnú stránku v rozbere úzko nadväzuje s ňou súvisiaca slabá stránka. Tou silnou stránkou síce je flexibilita zamestnancov, avšak je spôsobená vysokou chorobnosťou zamestnancov hlavne v letnej sezóne. Alarmujúci je fakt, že sa absencia pracovníkov vyskytuje pravidelne každý rok a vždy počas leta, v období, v ktorom je veľa možností na všetky ďalšie aktivity.

Na slabú stránku vysokej chorobnosti nadväzuje ďalšia slabá stránka, a to vysoká vyťaženosť kvalitných pracovníkov v letnom období. Aj graf 4.22 sledujúci faktory nespokojnosti zamestnancov ukazuje, že kvôli chorobnosti iných zamestnancov klesá celková spokojnosť vyťažovaných zamestnancov. V percentuálnom vyjadrení sa jedná o 58 % ľudí, tj. 25 a iných

26 % (11) zamestnancov, ktorých spokojnosť tiež klesá z dôvodu nemožnosti čerpania svojej dovolenky kvôli vysokej chorobnosti zamestnancov v tej dobe, ktorej chcú čerpať dovolenku. Spôsobuje to nekvalitné výrobky a s tým súvisiace zmätky, čo potom ďalej predstavuje vyššie náklady pre spoločnosť. Odstránenie tohto problému by zvýšilo spokojnosť zamestnancov vo firme.

Ďalšou slabou stránkou sú medziľudské vzťahy. Túto slabú stránku potvrdzuje fakt, že sa v prieskume na otázku č. 19 bola najvýraznejšia odpoveď od 32 % respondentov, z celkového počtu, čo predstavuje 49 zamestnancov, že pociťujú neutrálne medziľudské vzťahy. Takto reagovali muži. Horšia bola negatívna odpoveď od 29 zamestnancov. Títo uviedli, že vzťahy medzi pracovníkmi sú špatné. Smutné je, že veľmi špatné vzťahy uviedlo až 9 % opýtaných, tj. 13 zamestnancov.

Spoločnosť vykazuje nedostatok mladých kvalifikovaných zamestnancov. Aj v tomto je možné vidieť slabú stránku. Druhá prieskumná otázka poukazuje na to, že vo firme prevládajú zamestnanci v strednej vekovej kategórii. Úplne presne podľa vyhodnotenia dotazníkov to je 54 ľudí vo veku od 46 do 55 rokov. Veková kategória 36 až 45 je zastúpená v počte zamestnancov 36. Poslednú skupinu tvoria zamestnanci nad 55 rokov, a tých je vo firme tiež 36. Prieskum ukazuje, že je veľmi málo zamestnancov vo veku od 18 do 25 rokov, sú v počte iba 8 ľudí. Ďalšou najmenej početnou vekovou skupinou sú zamestnanci vo veku od 26 do 35 rokov. A tých je tiež len 19 ľudí. Je potrebné doplniť kolektív mladými zamestnancami, ktorí prispievajú spoločnosti svojimi nápadmi, svojou odvahou a ambicióznosťou.

Poslednou slabou stránkou firmy je obmedzená možnosť kariérneho postupu. Z výsledkov dotazníkov vyplýva, že len 9 ľudí, čo je 6 % vyjadrilo možnosť kariérneho rastu v zamestnaní. Až 39 zamestnancov, tj. 25 % skôr nevidí možnosť profesijného rastu vo firme. Najviac zastúpená odpoveď je až 95. respondentami (62 %). Označili, že vo firme nemajú umožnený profesijný rast. Táto slabá stránka má u zamestnancov vplyv aj na celkovú spokojnosť. Prieskum ukázal, že 7 ľudí uviedlo nespokojnosť z dôvodu nemožného povýšenia na vyššiu funkciu.

### **Príležitosti spoločnosti**

Príležitosťou pre spoločnosť je nábor kvalifikovaných ľudí z učňovských škôl. Tým pádom dôjde k odstráneniu slabých stránok, ktoré poukazujú na nízke znalosti robotníckych vedúcich pracovníkov v kontrolnej činnosti, ale i potreby mladých síl.

Najväčšia príležitosť spoločnosti plynie z rozšírenia činnosti ako na tuzemskom, tak i zahraničnom trhu.

S rozšírenou pôsobnosťou úzko súvisí realizácia možných nových projektov a získanie väčšej klientely medzi zákazníkmi.

Príležitosťou sú nové technológie a viac nových materiálov. Dôležitú funkciu pri technologických faktoroch predstavujú výdaje do výskumu a vývoja.

Ekologická výroba predstavuje významnú príležitosť. Dopad operácií na životné prostredie je dôležitým faktorom pre zákazníkov.

Veľká príležitosť pre spoločnosť je vo vynikajúcej polohe Českej republiky. Strategická poloha v strede Európy má veľký dopravný význam.

### **Hrozby spoločnosti**

Hrozbou pre spoločnosť je podcenenie dôležitosti učňovského vzdelania. Bez uskutočnenia vládnych zásahov pred touto hrozbou by mohli z trhu zmiznúť kvalifikovaní zamestnanci, pretože práve zručnosť, ktorú pri práci uplatňujú, získavajú vďaka učňovskému vzdelaniu.

Ďalšou hrozbou je neustále rastúca konkurencia. Firma by musela stále zvyšovať svoju konkurencieschopnosť v podobe ešte viac kvalitne poskytovaných služieb, vykomunikovať so zákazníkom všetky jeho prania, plniť zákazky v dohodnutom termíne a vytvoriť ďalšiu dodatočnú pridanú hodnotu pre zákazníka.

Spomalenie celosvetového hospodárskeho rastu môže spôsobiť pre firmu stratu zákazníkov a zvýšiť výdaje na ich opätovné získanie. Znamenalo by to napríklad ďalšie investovanie peňazí do reklamy a veletrhov.

Výrazné spomalenie hospodárskeho rastu v Eurozóne by mohlo spôsobiť veľké prepúšťanie zamestnancov v podniku. Zvýšila by sa tým celková nezamestnanosť.

Rast cien surovín, energie a iných materiálových nákladov patrí k ďalším hrozbám podniku. Firma by musela investovať ďalšie prostriedky do výrobných procesov.

Spoločnosť nemôže zostať nečinná ani pri zmene legislatívy. K jej faktorom patria antimonopolné zákony, ochrana spotrebiteľa, politika daní a ochrana životného prostredia. Pre fungovanie firmy je nevyhnutné obnovovať udelené certifikáty a naštudovať si nové zákony a vyhlášky.



## 5 Návrhy a odporúčania

Kapitola diplomovej práce s názvom Návrhy a doporučenia je zameraná na záverečné zhodnotenie súčasného motivačného systému v spoločnosti a hlavne na doporučenia a návrhy na zlepšenie. Vďaka týmto zmenám môže spoločnosť zlepšiť svoj fungujúci motivačný systém súčasnosti. Výsledky môžu byť prospešné nielen pre zamestnancov, ale aj pre samotnú spoločnosť.

Prieskum medzi zamestnancami, ktorý bol aplikovaný formou dotazníkového šetrenia, vyhodnocuje, že spoločnosť má motivačný systém veľmi dobre nastavený, zrozumiteľný, kvalitne prepracovaný a predovšetkým motivujúci. Napriek tomu sa v spoločnosti v rámci hodnotenia motivačného systému nájdu slabé stránky, ku ktorým budú smerovať návrhy a doporučenia na zlepšenie.

Najväčším problémom firmy je vysoká vyťaženosť kvalitných pracovníkov v letnom období. Vysoká absencia pracovníkov vo firme je vykazovaná a faktom je, že nie je podložená odôvodnenou nemocenskou. Z dotazníku vyplýva, že kvôli chorobnosti iných zamestnancov klesá celková spokojnosť vyťažovaných zamestnancov. V percentuálnom vyjadrení sa jedná o 57 % ľudí, tj. 25 a iných 27 % (11) zamestnancov, ktorých spokojnosť tiež klesá z dôvodu nemožnosti čerpania svojej dovolenky kvôli vysokej chorobnosti zamestnancov v tej dobe, ktorej chcú čerpať dovolenku. Spokojnosť zamestnancov bude zvýšená, ak sa vo firme vyššie uvedený problém odstráni. Návrh smeruje k vrcholovému vedeniu spoločnosti, aby motiváciu lepšieho chodu firmy v letných mesiacoch zaviedli formou peňažnej odmeny, nazývanej **„Mimoriadne odmeny za pracovnú aktivitu.“** Pri stálom aktívnom pracovnom zapojení pracovníka v jednotlivých mesiacoch pri odpracovaní všetkých pracovných dní vrátane dovolenky a pracovného úrazu bez viny pracovníka bude pracovník počínajúc 4. mesiacom poberať každý mesiac až do 8. mesiaca zvyšujúcu sa čiastku mimoriadnej odmeny vo výške 200 Kč, teda až do celkovej výšky 1000 Kč. Pri zmene hodnotenia ďalšieho mesiaca bude čiastka mimoriadnej odmeny zvyšovaná opäť od počiatku s rovnakým priebehom. Pracovník môže získať až 7000 Kč za rok. Pre lepšiu ilustráciu je zostavená Tab. 5.1.

Tab. 5.1 Mimoriadne odmeny za pracovnú aktivitu v Kč

Mesiac	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10. - 12.
Nárast Kč	200	200	200	200	200	0	0
CELKOM	200	400	600	800	1000	1000	1000

Zdroj: vlastná tvorba

### Zmena hodnotenia

- zamestnanec má v hodnotenom mesiaci neospravedlnenú absenciu, kárne opatrenie alebo hrubo porušil pracovný poriadok
- zamestnanec poberá dávky OČR
- zamestnanec čerpá neplatené voľno

### Nebude hodnotený

- zamestnanec vo výpovednej lehote
- zamestnanec v skúšobnej dobe

### Náklady na mimoriadne odmeny

Navrhuje sa, aby spoločnosť vyčlenila na peňažné odmeny, nazývané „**Mimoriadne odmeny za pracovnú aktivitu**“ pre zamestnancov zhruba 250 000,- Kč. Čo sa týka nákladov spoločnosti, ušetrí sa na výdavkoch určených na príspevky za zástupy zamestnancov vykazujúcich DNP. Tieto výdavky boli za rok 2013 144 000 Kč. Je to síce menej než celková plánovaná odmena, avšak náklady za nekvalitné výrobky z nekvalitne odvedenej práce z dôvodu preťažovania zamestnancov sú ďaleko vyššie. Táto slabina vedie zároveň aj k nedodržaniu termínov zákaziek. Dokonca môže dojsť k najhoršiemu scenáru, akým je znižujúce sa renóme spoločnosti, a s tým súvisiaca strata zákaziek a samozrejme zákazníkov. Mimoriadna odmena za pracovnú aktivitu určite povedie k odstráneniu tohto nedostatku, k zlepšeniu pracovných výkonov a k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov.

Druhým doporučením motivačného systému spoločnosti je *zlepšenie* ponúkaných zamestnaneckých výhod - benefitov, alebo ich, zamestnancami preferovanou zamestnaneckú výhodu, *rozšíriť*.

Z celkového počtu *všetkých* spokojných, čo predstavuje 83 zamestnancov, svoju spokojnosť celkom 23 zamestnancov doplnilo takto: Potešili by benefity. Táto otázka sledovala celkovú

spokojnosť v spoločnosti a v poslednej otázke mali respondenti možnosť vyjadriť sa podrobnejšie. Rovnako aj v prieskumnej otázke ohľadom ďalšieho odmeňovania sa respondenti mali možnosť vyjadriť. Tu boli možné štyri voľby. Medzi nimi boli aj „Firemné benefity.“ Prieskum ukázal, že v sledovanej spoločnosti by zamestnanci uvítali firemné benefity. Odpoveď v tejto podobe bola zaškrtnutá 142 zamestnancami.

Priamym doporučením je zaviesť v spoločnosti tzv. **cafeteria systém**. Ide o systém voliteľných zamestnaneckých výhod a funguje na princípe vlastného výberu z širokej ponuky výhod, ktoré sú vopred finančne vymedzené. Veľkou výhodou je, že si zamestnanci môžu vyberať zamestnanecké výhody na základe svojich potrieb a prianí. Negatívom cafeteria systému je vysoká časová náročnosť tvorby a jedná sa i o dosť nákladný systém. Firma má zavedenú pevnú zložku benefitov, ale len v podobe straveniek, jubilejného príspevku a príspevku na penzijné poistenie. V roku 2013 predstavovali náklady na zamestnanecké výhody približne okolo 5 779 900,- Kč. Z toho príspevok na penzijné poistenie 818 400,- Kč, príspevok na stravovanie 2 293 200,- Kč, príspevok na polročnú a ročnú odmenu 2 324 000,- Kč, príspevok na doplnkové vzdelanie 313 800,- Kč a príspevok na jazykové kurzy vo výške 67 000 Kč. Doporučením je zaviesť dva bloky zamestnaneckých výhod. Tá prvá by zostala v prvej skupine s pôvodnými, už zavedenými benefitmi, akurát doplnená o položky „Dovolenka navyše“ a „Flexibilná pracovná doba“.

Možnosť „Dovolenka navyše“ sa v prieskume vyskytla vo všetkých dotazníkoch, označili ju úplne všetci opýtaní zamestnanci pracujúci v sledovanej spoločnosti. Zavedením ďalšieho týždňa dovolenky by získali všetci zamestnanci poskytnutý pracovný benefit vo forme „Dovolenka navyše.“ Tá by bola stanovená nad rámec dovolenky. Jedná sa o 25 dní v kalendárnom roku.

Druhá položka - flexibilná pracovná doba by potešila 29 zamestnancov. Takto odpovedali úplne všetky ženy a 13 mužov. Zmieňované ženy uviedli vyjadrenie, že majú malé deti, tak by ich celkovú spokojnosť vo firme zvýšil pohyblivý pracovný čas.“

Dĺžka pracovnej doby by sa nemenila, ale bolo by možné si navoliť príchod a odchod do práce podľa vlastnej potreby. Voliteľná pracovná doba znamená, že pracovníkovi stačí prísť do práce až na 9:00 hod. Pevná pracovná doba znamená, že v tom čase musí byť každý zamestnanec na svojom pracovisku. Zvyšné hodiny si vždycky sám navolí, aby mu vychádzala osobná dochádzka k poslednému dňu v mesiaci. Flexibilnú pracovnú dobu ukazuje Tab. 5.2.

Tab. 5.2 Flexibilná pracovná doba v hod.

Deň	Voliteľná pracovná doba	Pevná pracovná doba
Pondelok	6:00 - 9:00	9:00 - 17:00
Utorok	6:00 - 9:00	9:00 - 15:00
Streda	6:00 - 9:00	9:00 - 17:00
Štvrtok	6:00 - 9:00	9:00 - 15:00
Piatok	6:00 - 9:00	9:00 - 14:00

Zdroj: vlastná tvorba

Tu je dôležité poznamenať, že tento benefit nie je veľmi spravodlivý, pretože uplatniť by si ho mohli len zamestnanci, ktorí nepracujú na smeny. Ale zamestnanci, ktorí by ho mohli využiť by ho prijali určite pozitívne.

Druhá pohyblivá zložka benefitov by obsahovala:

- príspevok na rehabilitačnú starostlivosť (masáže, bazén, sauna) a na cvičebný program,
- príspevok na rekreácie,
- príspevok na kultúrne a športové akcie,
- preplácanie nadštandardného vzdelávania a školenia.

Vyššie uvedené benefity sa objavili aj medzi odpoveďami v dotazníkovom šetrení. Respondenti ženského pohlavia, ktorých je 16, tj. 12 %, by uvítali benefity vo forme cvičebných programov alebo relaxácie. Navrhuje sa, aby jednotlivé príspevky boli poskytované vo forme poukázok. Poukážka by mala podobu čipovej karty, ktorá by bola nabitá čiastkou 3000,- Kč každému zamestnancovi raz za pol roka. Pohyblivé benefity by predstavovali celkovo za rok pre všetkých pracovníkov náklady firmy vo výške:  $195 \times 6000 \text{ Kč} = 1\,170\,000,- \text{ Kč}$ . Na základe vlastného výberu z voliteľných benefitov, si môže daný uplatniť a zároveň bude mať možnosť pokombinovať si viaceré výhody v priebehu jedného roka podľa svojich potrieb. Čipová karta obsahuje kód zamestnanca a nie je obmedzená lehota čerpania benefitov. V prípade voľby uplatnenia vybranej výhody, zamestnanec navštívi personálne oddelenie so zdelaním, o akú formu benefitu má záujem, v akej hodnote a bude mu vystavená poukážka v papierovej podobe už pre daný subjekt. Následne bude daná čiastka z karty odpočítaná a v prípade ďalšej potreby sa bude daný proces opakovať. V prípade, že po uplynutí jedného roka zamestnanec nevyčerpá všetky finančné prostriedky vyčlenené na

benefity, tento zvyšok potom prepadá v prospech firmy, avšak v nasledujúcom roku môže dojsť vďaka tomu k navýšeniu balíku vyčleneného pre zamestnanecké výhody. Pre prehľadnosť je nevyhnutné, aby spoločnosť stanovila presné čiastky na jednotlivé príspevky. Najnižšie možné jednorázové čerpanie príspevku by bolo vo výške 300,- Kč. Príspevky sa navrhujú nasledujúcim spôsobom:

- príspevok na rehabilitačnú starostlivosť a na cvičebný program 300,- Kč, 500,- Kč, 1000,- Kč, 2000,- Kč, 4000,- Kč, 6000,- Kč,
- príspevok na rekreácie 2000,- Kč, 4000,- Kč, 6000,- Kč,
- príspevok na kultúrne a športové akcie 300,- Kč, 500,- Kč, 1000,- Kč,
- preplácanie nadštandardného vzdelávania a školenia 2000,- Kč, 4000,- Kč, 6000,- Kč.

Na každú aktivitu je možné uplatniť viac poukážok, podľa toho v akej čiastke zamestnanec potrebuje. Ak si zamestnanec vyberie preplácanie nadštandardného vzdelávania, napríklad v podobe jazykového kurzu v jazykovej škole v hodnote 6000 Kč, uplatní si tak ročný benefit naraz. V prípade, že má záujem o niekoľko rôznych, je len na ňom ako si podľa vlastného priania, sám navolí a podľa uvedených cenových poukážok vyberie.

Pohyblivé benefity by predstavovali náklady firmy vo výške:  $195 \times 6000 \text{ Kč} = 1\,170\,000,- \text{ Kč}$ . Spoločnosť si to vzhľadom k hospodárskym výsledkom môže dovoliť. Náklady na jedného zamestnanca budú vo výške 6 000,- Kč ročne bez rozdielu na profesijné zaradenie.

V prípade nevyčerpaných prostriedkov u jednotlivých zamestnancov, dojde v budúcom roku síce k navýšeniu celkových nákladov, ale v konečnom dôsledku k ušetreniu finančných prostriedkov v balíku benefitov spoločnosti.

Vďaka tejto možnosti vznikne nové pracovné miesto pre asistentku personálneho oddelenia, ktorej hlavnou náplňou bude pravidelné spracovanie štatistík zamestnaneckých výhod. Touto cestou bude znížená slabá stránka podniku, nakoľko negatívom je starnúci stav zamestnancov a je potreba novej mladej kvalifikovanej pracovnej sily. Navrhnuté prijatie zamestnankyne je zároveň poistkou, ak by firma nemala záujem zaviesť zamestnanecké výhody prostredníctvom čipových kariet. V takom prípade pôjde o časovo a administratívne veľmi náročnú prácu aplikovanú prostredníctvom excelovského súboru.

Komunikácia vo firme je vyvinutá na vysokej úrovni, tak nebude problém informovať zamestnancov o nových zmenách.

Zavedenie cafeteria systému v spoločnosti povedie k tomu, že spoločnosť dokáže prehľadnejšie regulovať vynaložené výdaje na zamestnanecké výhody, vďaka presne stanovenému limitu na účte každého zamestnanca. Povedie aj k vyššej spokojnosti zamestnancov a bude výrazným krokom pri zlepšení firemnej kultúry. S touto myšlienkou by mohla firma pracovať, poprípade upraviť a zvoliť iné varianty tohoto systému. Dotazníkové šetrenie ukázalo, že benefity sú nástrojom zvyšovania pracovnej motivácie a zároveň prispievajú k sklbeniu pracovného a súkromného života každého zamestnanca.

Tretím doporučením motivačného systému spoločnosti je prehodnotiť možnosť **zavedenia Fitness centra** priamo v priestoroch firmy. Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu sa predpokladá, že spoločnosť by mohla popremýšľať o tomto návrhu. V marketingovom prieskume sa 19 pracovníkov zo všetkých spokojných zamestnancov vyjadrilo, že by uvítali malú telocvičňu. Rovnako aj 12 %, tj. všetky zamestnané ženy, by uvítali benefity vo forme cvičebných programov alebo relaxácie. Najvýraznejšia bola odpoveď od 32 % respondentov, z celkového počtu, čo predstavuje 49 zamestnancov, že pociťujú neutrálne medziľudské vzťahy. Takto reagovali sami muži. Alarmujúcejšia bola negatívna odpoveď od 29 zamestnancov. Títo uviedli, že vzťahy medzi pracovníkmi sú špatné. Veľmi špatné vzťahy uviedlo až 13 zamestnancov, tj. 9 %. Je veľmi pravdepodobné, že medziľudské vzťahy v sledovanej spoločnosti pramenia z tlaku, akí pociťujú zamestnanci v letnom období, keď si nemôžu čerpať svoju dovolenku dobrovoľne. Ak by sa vo firme zaviedlo fitness centrum, určite by sa negatívne vzťahy medzi pracovníkmi eliminovali. Stretávali by sa aj vo voľnom čase, a práve to má vplyv na medziľudské vzťahy. Hlavne by sa odstránilo napätie, ktoré vládne na jednotlivých oddeleniach. Vďaka tomu, že by sa zlepšili vzťahy na pracovisku, zlepšili by sa aj pracovné výkony, pretože by sa zvýšila individuálna výkonnosť, ktorá sa chápe ako vnútorná energia a schopnosť dosahovať lepšie výsledky v kvalite a v kvantite.

Prínosné by to bolo aj z hľadiska toho, že by to bol zároveň pre zamestnancov benefit. Mohli by športovisko zadarmo navštevovať. Nakoľko cvičenie nebude spoplatnené, tak sa predpokladá od samého začiatku záujem vo všetkých vekových kategóriách, tak u žien, ako aj u mužov. Ako priestor pre fitness centrum by bolo možné vyhradiť menšiu miestnosť, ktorá sa nachádza v suteréne správnej budovy. Momentálne je obsadená len reprezentačnými predmetmi a slúži ako sklad oddelenia marketingu. Navrhuje sa, aby vzhľadom k vyššiemu počtu zamestnaných mužov v spoločnosti, boli vyčlenené tri dni v týždni pre mužov a dva dni pre ženy. Otváraciu dobu ukazuje Tab. 5.3.

Tab. 5.3 Otváracia doba fit centra v hod.

Pohlavie/Dni	Pondelok	Utorok	Streda	Štvrtok	Piatok
<b>Ženy</b>	<b>6:30 - 9:00</b>	<b>14:30 - 21:00</b>	<b>6:30 - 9:00</b>	<b>14:30 - 21:00</b>	<b>6:30 - 9:00</b>
<b>Muži</b>	<b>17:30 - 21:00</b>	<b>6:30 - 9:00</b>	<b>17:30 - 21:00</b>	<b>6:30 - 9:00</b>	<b>14:00 - 21:00</b>

Zdroj: vlastná tvorba

#### Náklady na zavedenie fit centra

Veľkou výhodou tohto fitness centra je, že nie sú potrebné financie na jeho výstavbu, na športový sortiment a výživu a ani na propagáciu. Plusom je aj to, že netreba hľadiť na dobu návratnosti a nebude sa podstupovať žiadne riziko, aké hrozí v prípade podnikania v tejto činnosti. Za iných okolností by sa jednalo o veľký projekt s vysokými vstupnými nákladmi.

Predbežné náklady by predstavovali 303 000,- Kč. Spoločnosť si to vzhľadom k hospodárskym výsledkom môže dovoliť. Presný rozpis nákladov je uvedený v Tab. 5. 4.

Tab. 5.4 Náklady v Kč na otvorenie fitness centra

Náklady	Čiastka v Kč
<b>Rekonštrukcia + osvetlenie</b>	<b>45 000</b>
<b>Toaleta + sprcha</b>	<b>29 000</b>
<b>Koberce + dlažba</b>	<b>35 000</b>
<b>Skrinky + lavička</b>	<b>22 000</b>
<b>Posilovacie stroje</b>	<b>145 000</b>
<b>Spinning bicykel</b>	<b>15 500</b>
<b>Hifi súprava</b>	<b>11 500</b>
<b>CELKOM</b>	<b>303 000</b>

Zdroj: vlastná tvorba

Doporučenie je zaujímavé a určite by bolo pre spoločnosť prínosné. Prispelo by nielen k zlepšeniu medziľudských vzťahov, ale aj k zlepšeniu motivačného systému spoločnosti, ktorý je dôležitý pre zvyšovanie efektívnosti firmy.

## 6 Záver

Správne nastavený motivačný systém patrí ku konkurenčným výhodám každej spoločnosti. Na jeho dokonale fungujúcom systéme môže spoločnosť stavať plány do budúcnosti. Ale ak nie sú ľudské zdroje správne nastavené, skôr či neskôr to povedie k ohrozeniu existencie každej firmy.

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať hodnotenie motivačného systému v sledovanej spoločnosti a zhodnotiť ho. Na základe teoretických východisiek je vysvetlená problematika hodnotenia motivačného systému. Literatúru bolo potrebné podrobne naštudovať, aby sa pochopilo, ako správne postupovať pri spracovaní praktickej časti diplomovej práce.

V poradí tretia kapitola diplomovej práce popisuje základné charakteristiky sledovanej spoločnosti, a to históriu, predmet podnikania, organizačnú štruktúru, víziu, poslanie a pod.

Zameranie na analýzu súčasného motivačného systému v skúmanej spoločnosti je podchytené v štvrtej časti diplomovej práce. Spoločnosť si síce nepriala byť menovaná, no nemalo to žiadny vplyv na hodnotenie jej motivačného systému. Kapitola popisuje súčasný princíp motivačného systému spoločnosti a poukazuje na zamestnanecké výhody, ktoré sú nedeliteľnou súčasťou systému. Analýza bola aplikovaná prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Tu boli analyzované jednotlivé odpovede vyznejúce na každú otázku postupne. Dotazník bol rozdáný všetkým zamestnancom pracujúcim v spoločnosti, kam patrí vedenie spoločnosti, vedúci pracovníci, THP a robotnícka profesia. Analýza poskytla údaje k zostaveniu SWOT analýzy, ktorá obsahuje silné stránky, slabé stránky, príležitosti a ohrozenia. Analýza ukázala, že všetci zamestnanci sú motivovaní na základe motivačného systému uvedeného v internej smernici spoločnosti. Motivačný systém je založený na nehmotnej zložke, čo znamená pochvalu zo strany vedúcich pracovníkov i vedenia spoločnosti, ďalej hmotnými zložkami, kam sa zaraďuje forma straveniek, penzijného poistenia a odmeny. Dotazníkové šetrenie vyhodnotilo, že neexistuje jednoznačný motivátor, ktorý by platil na každého jedného zamestnanca rovnako, a preto sa jednalo o celkom zložitú problematiku. Výsledky šetrenia ukazujú, že celková spokojnosť vo firme je relatívne vysoká. Napriek tomu boli zistené aj slabé stránky, ktoré sa stali predmetom riešenia v poslednej, piatej kapitole s názvom Návrhy a doporučia. Tie sú súčasťou cieľa diplomovej práce, ktorý



je možné považovať za splnený. Navrhnuté doporučenia pre zmeny a hlavne zlepšenia by mohli byť pre spoločnosť inšpiráciou, ktorá by mohla viesť k lepšiemu fungovaniu motivačného systému, a predovšetkým k vyššej motivácii zamestnancov.

## Zoznam použitej literatúry

- [1] ADAMKOVÁ, Hana. *Organizačné správanie*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 170 s. ISBN 80-225-2140-X.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [7] BLÁHA, Jiří a MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [8] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Přel. J. Loudin. Praha: LINDE, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [9] DONNELLY, James H. jr a GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [10] DROPPA, Milan a MIKUŠ, Pavel. *Základy manažmentu*. Ružomberok: KU v Ružomberku. Edičné stredisko PF, 2008. 241 s. ISBN 978-80-8084-309-0.

- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [12] HORVÁTHOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [13] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka a BLÁHA, Jiří a BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [14] KLEIBL, Jiří a DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [15] KOONTZ, Herold a WEIHRICH, Heinz. *Management*. Přel. V. Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [17] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [18] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [19] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [20] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

- [22] PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [23] STEERS, Richard M. a PORTER, Lyman W. a BIGLEY, Gregory A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th edit. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 p. ISBN 0-07-114730-6.
- [24] SVOBODOVÁ, Hana a MYNÁŘOVÁ, Lenka a KAČER, Robert. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 1994. 57 s. ISBN 80-7078-226-9.
- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [26] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Zoznam internetových zdrojov**

- [1] Sociálny fond ako zdroj financovania sociálnej politiky podniku v pracovnoprávných, daňových a účtovných súvislostiach z dňa 2. apríla 2014 [online]. [2014-04-02]. Dostupné z: [http://www.pp.sk/6682/Socialny-fond-ako-zdroj-financovania-socialnej-politiky-podniku-v-pracovnopravnych-danovych-a-uctovnych-suvislostiach--2-cast\\_A-PAM32239.aspx](http://www.pp.sk/6682/Socialny-fond-ako-zdroj-financovania-socialnej-politiky-podniku-v-pracovnopravnych-danovych-a-uctovnych-suvislostiach--2-cast_A-PAM32239.aspx).
- [2] Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: Ministerstvo práce a sociálních vecí. 2006, částka 84/2006 Sb. z dňa 12. apríla 2014 [online]. [2014-04-12]. Dostupný z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_9](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_9).

### **Zoznam špecifických zdrojov**

- [1] Interné materiály spoločnosti
- [2] Výkazy spoločnosti

## **Zoznam skratiek**

č.	číslo
DNP	dávky nemocenského poistenia
hod.	hodiny
Kč	Česká koruna
napr.	napríklad
Obr.	obrázok
OČR	ošetrovanie člena rodiny
RLZ	riadenie ľudských zdrojov
s.	strana
Tab.	tabuľka
THP	technicko - hospodársky pracovník
tj.	to je
tzn.	takzvané
vid'	vidieť
ZP	zákoník práce

## **Vyhlásenie o využití výsledkov diplomovej práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

.....  
Bc. Andrea Lőrinczová

## **Zoznam tabuliek**

Tab. 3.1	Počet zamestnancov v rokoch 2006 – 2013
Tab. 4.1	Odmena v Kč za životné výročie
Tab. 4.2	Odmena v Kč za odpracované roky
Tab. 4.3	Odmena v Kč za prvý odchod do starobného dôchodku
Tab. 4.4	Odmena v Kč za darcovstvo krvi pri získaní plakety prof. Jánského
Tab. 4.5	Náklady v Kč na zamestnanecké výhody
Tab. 4.6	SWOT analýza
Tab. 4.7	Udelenie váh funkciám a bodové ocenenie
Tab. 5.1	Mimoriadne odmeny za pracovnú aktivitu v Kč
Tab. 5.2	Flexibilná pracovná doba v hod.
Tab. 5.3	Otváracia doba fit centra v hod.
Tab. 5.4	Náklady v Kč na otvorenie fitness centra

## **Zoznam príloh**

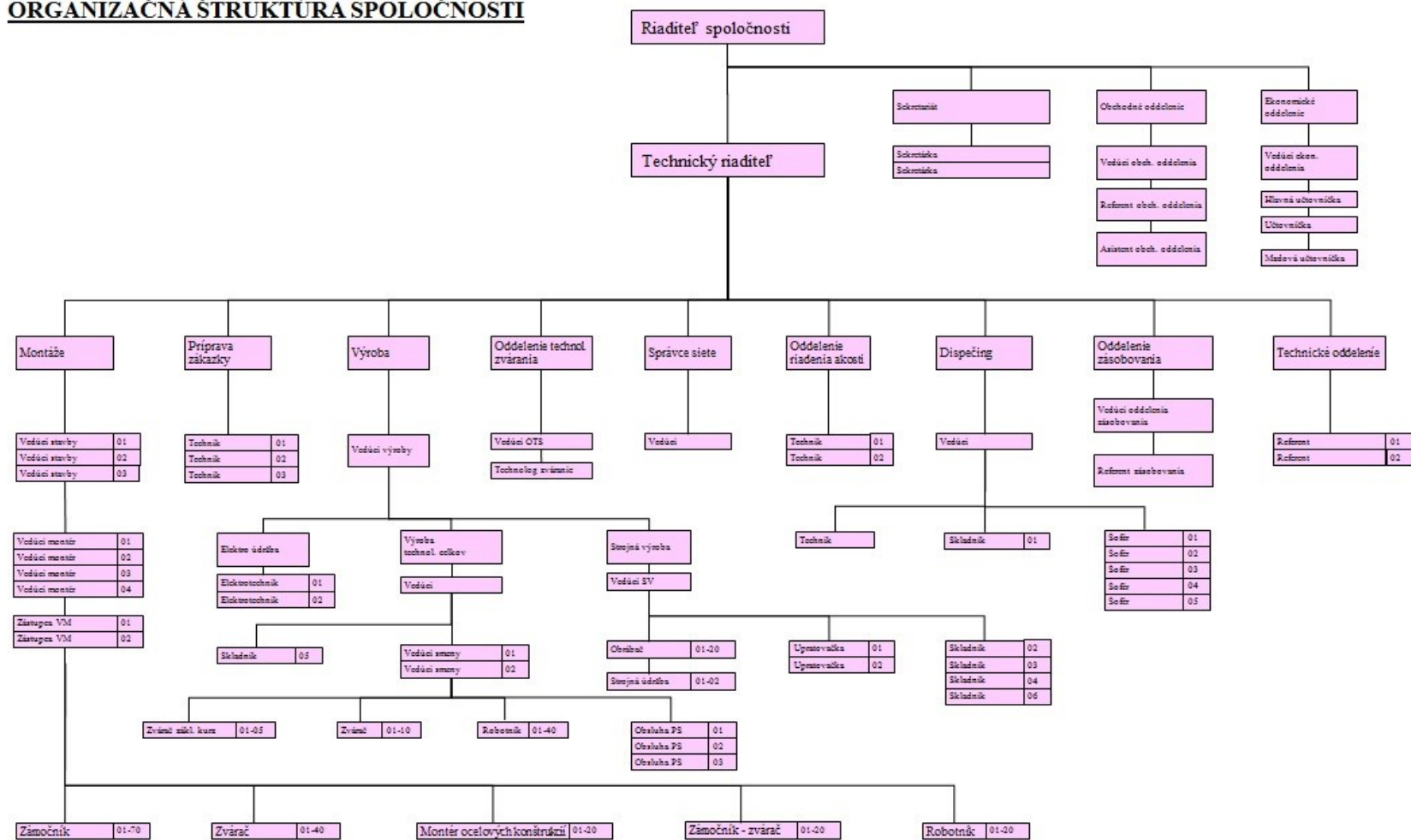
Príloha č. 1    Organizačná štruktúra spoločnosti

Príloha č. 2    Dotazník



## Príloha č. 1 Organizačná štruktúra spoločnosti

### ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI



## Príloha č. 2 Dotazník

Vážená pani, vážený pán,

som študentkou 2. ročníka nadväzujúceho magisterského štúdia Ekonomickej fakulty Vysokej školy báňskej v Ostrave. Chcela by som Vás poprosiť o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý je vytvorený z dôvodu zistenia Vašich názorov na motivačný systém v podniku. Dotazník je anonymný a Vami poskytnuté údaje budú použité len pre účely spracovania diplomovej práce.

Ďakujem pekne za Váš venovaný čas a ochotu.

Bc. Andrea Lőrinczová

### 1. Aké je Vaše pohlavie?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

### 2. Aký je Váš vek?

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ nad 55

**3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?**

- ☐ Základné
- ☐ Stredoškolské
- ☐ Stredoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské

**4. Aké je Vaše pracovné zaradenie?**

- ☐ Technické
- ☐ Administratívne
- ☐ Obchodné
- ☐ Riadiace
- ☐ Robotnícke

**5. Baví Vás Vaša práca?**

- ☐ Veľmi baví
- ☐ Baví čiastočne
- ☐ Skôr nebaví
- ☐ Nebaví

**6. Plní Vaša zastávaná funkcia Vaše očakávania?**

- ☐ Áno úplne
- ☐ Skôr áno
- ☐ Skôr nie
- ☐ Vôbec nie

**7. Máte umožnený profesijný rast vo Vašom zamestnaní?**

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Skôr nie
- ☐ Nie

**8. Aké doplnkové vzdelanie súvisiace s Vašou prácou máte umožnené?**

- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Počítačové kurzy
- ☐ Iné odborné kurzy či školenia
- ☐ Žiadne

**9. Ktoré hodnoty sú pre Vás najdôležitejšie?**

- ☐ Kariérny postup
- ☐ Možnosť seberealizácie
- ☐ Výška finančného ohodnotenia
- ☐ Istota stabilného zamestnania
- ☐ Získanie pracovných skúseností

**10. Čo je pre Vás prvoradé pri výbere zamestnania?**

- ☐ Finančné ohodnotenie
- ☐ Pracovná doba
- ☐ Dochádzanie do zamestnania
- ☐ Možnosť seberealizácie
- ☐ Profesionálny rast
- ☐ Firemné benefity
- ☐ Renomé spoločnosti

**11. Zmenili by ste svoje zamestnanie?**

- ☐ Áno
- ☐ Nie

**12. Ak ste odpovedali v predchádzajúcej otázke Áno, tak kvôli čomu by ste boli ochotní zmeniť svoje zamestnanie? prosím vyberte**

- ☐ Dochádzanie do zamestnania
- ☐ Finančné ohodnotenie
- ☐ Kariérny rast
- ☐ Lepšia možnosť seberealizácie
- ☐ Medziľudské vzťahy
- ☐ Firemné benefity

**13. Ako dlho ste v pracovnom pomere v tejto firme?**

- ☐ 11 - 20 rokov
- ☐ 6 - 10 rokov
- ☐ 2 - 5 rokov
- ☐ menej ako 2 roky

**14. Cítite sa byť dostatočne motivovaný vedením spoločností?**

- ☐ Áno
- ☐ Nie

**15. Motivuje Vás výška Vášho súčasného finančného ohodnotenia?**

- ☐ Motivuje veľmi

- ☐ Motivuje
- ☐ Motivuje priemerne
- ☐ Nemotivuje

**16. Ste spokojný s finančným ohodnotením za Vašu prácu?**

- ☐ Veľmi spokojný
- ☐ Skôr spokojný
- ☐ Skôr nespokojný
- ☐ Veľmi nespokojný

**17. Chceli by ste byť odmenení aj iným spôsobom?vyberte prosím**

- ☐ Firemné benefity
- ☐ Dovoľenka navyše
- ☐ Flexibilná pracovná doba
- ☐ Nie

**18. Ste motivovaný aj iným spôsobom?prosím vyberte**

- ☐ Penzijné poistenie
- ☐ Stravenky
- ☐ Firemné poukážky
- ☐ Jubilejné odmeny
- ☐ Pochvala

**19. Aké sú medziľudské vzťahy na Vašom pracovisku?**

- ☐ Veľmi dobré
- ☐ Dobré

- ☐ Neutrálne
- ☐ Špatné
- ☐ Veľmi špatné

**20. Aká je Vaša celková spokojnosť v spoločnosti?**

zdôvodnite